



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAQUEL KARKLE BELTRÁN

O PROCESSO DECISÓRIO DE DEMISSÃO
EM DUAS MONTADORAS AUTOMOBILÍSTICAS
NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

CURITIBA

2015

RAQUEL KARKLE BELTRÁN

O PROCESSO DECISÓRIO DE DEMISSÃO
EM DUAS MONTADORAS AUTOMOBILÍSTICAS
NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Karina de Déa Roglio

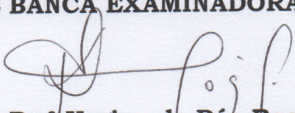
CURITIBA
2015

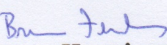
TERMO DE APROVAÇÃO

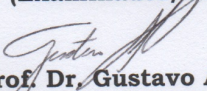
Raquel Karkle Beltrán

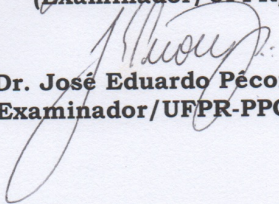
**“O PROCESSO DECISÓRIO DE DEMISSÃO EM DUAS MONTADORAS
AUTOMOBILÍSTICAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof.^a Dr.^a Karina de Déa Roglio
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
(Examinador/UP)


Prof. Dr. Gustavo Abib
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. José Eduardo Pécora Junior
(Examinador/UFPR-PPGEP)

26 de março de 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este humilde trabalho a Jesus Cristo,

O MESTRE DOS MESTRES.

O único homem digno de toda honra, glória e louvor.
A Ti Senhor, meu sincero amor e minha máxima gratidão,
pois sem você eu não poderia fazer coisa alguma.

Tu és a fonte de toda
ciência, conhecimento e sabedoria humana.
Nenhum ensinamento se compara ao Teu.
Tuas palavras são valiosíssimas e em muito, excedem o
valor de todas as riquezas, pois de fato,
são verdadeiras e fazem sentido.

Yeshua: admiro Tua humildade, Teu caráter,
Tua nobreza, Tua coragem, Tua vitória.
És meu melhor amigo e meu exemplo máximo de vida.
O 'MELHOR' é pouco para descrever quem Tu és...
Vossa majestade sois absolutamente incomparável,
definitivamente *hors concours*.

Por essas e por outras coisas,
é que consagro meu título de Mestre a Ti.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus YHWH por me capacitar e por ser tão fiel às Suas promessas.

Ao meu marido Maurício Beltrán pelo incentivo, apoio e compreensão durante o tempo de mestrado, por me ajudar com as ilustrações deste trabalho e por preparar tantos cafés e lanchinhos para mim durante meus estudos.

Aos meus amados e exemplares pais, Dalby e Jane pelo carinho, cuidado e sábios conselhos. Pai, obrigada especialmente pelas muitas horas dedicadas para me ajudar no desenvolvimento dessa dissertação.

Às minhas irmãs Carolina, Patricia e Christina, à minha avó Arcy, aos amigos da Calvary Chapel e do Ministério Canaã no Brasil, por todas as orações, aos primos Daniel e Elisa Karkle pela grande ajuda.

Aos meus colegas de classe pela amizade e ajuda. Agradeço especialmente à querida Thalita, e aos amigos Marcos, Sérgio e Silvio por todo apoio, e à Janaina por me compreender como ninguém.

À UFPR por me receber como estudante e aos professores presentes na entrevista de seleção do mestrado (sem vocês eu não estaria aqui): Adriana Takahashi, Marcos Wagner, Gustavo Abib e Jane Mendes - em especial aos dois últimos, que toparam receber-me ainda antes do processo seletivo iniciar.

Ao CNPq pela bolsa de estudos a mim concedida nesses dois anos de mestrado.

Ao Grupo de Pesquisa Processo Decisório e Estratégia por fornecer a ideia de meu projeto.

À orientadora deste trabalho, professora Karina Roglio, pela paciência e pelas impecáveis correções. Desejo que Deus a abençoe muito.

Ao professor Eduardo Pécora pelas ideias, sugestões e pela indicação do *software* utilizado nessa pesquisa. Que Deus lhe conceda Suas mais ricas bençãos.

À professora Jane Mendes, a quem eu admiro muito, por acreditar em mim, pelas palavras de apoio, encorajamento e conforto.

À professora Yara Bulgacov por naturalmente nos convidar a ser quem realmente somos – livres. Alguém que consegue ensinar (e muito) em meio à risadas e descontração. Alguém em quem eu quero me espelhar.

Ao professor Bruno Fernandes por conceder a honra de participar de minha banca e principalmente, pelas sugestões precisas que deu ao trabalho a fim de enriquecê-lo.

À doutoranda Juliana da Costa por me ajudar sem esperar receber nada em troca.

Aos entrevistados e às empresas participantes dessa pesquisa por possibilitarem que este trabalho se tornasse real. Especialmente à empresa NÚMERO 1 por me receber com tanta cordialidade, organização, eficiência e boa vontade. Espero que esse trabalho possa retribuir ao menos um pouquinho tudo que fizeram por mim e por essa pesquisa. Vocês são um exemplo de empresa a ser seguido e é lamentável que o vosso nome aqui, permaneça oculto.

*“E, demais disto, filho meu, atenta: não há limite para fazer livros,
e o muito estudar é enfado da carne”.*

Eclesiastes 12:12

(Bíblia Sagrada, Versão Almeida Revista e Atualizada)

RESUMO

Essa pesquisa investiga o processo decisório de demissão em duas empresas multinacionais do ramo automobilístico na Região Metropolitana de Curitiba - PR. O objetivo principal deste estudo é compreender o processo decisório de demissão segundo a perspectiva dos gestores na indústria automotiva, com a finalidade de identificar quais são os critérios considerados mais importantes para os gestores, quando do processo decisório de demissão. A metodologia utilizada foi a mista sequencial: na fase quantitativa os dados foram coletados utilizando-se o método matemático de hierarquização de critérios *Analytic Hierarchy Process (AHP)* e os resultados foram calculados por meio do *software TransparentChoice*. Além dele, utilizou-se um sistema de atribuição de notas, onde cada gestor deu uma nota para cada critério de acordo com sua perspectiva subjetiva. Na segunda fase da investigação, realizaram-se entrevistas com cada um dos gestores a fim de colher mais dados sobre a tomada de decisão de demissões e sobre os critérios utilizados. A partir de 7 categorias de critérios (confiança, histórico de desempenho, potencial de crescimento, situação pessoal, relacionamento interpessoal, comprometimento, experiência profissional), foi possível classificar quais elementos são considerados os mais importantes para cada gestor, bem como calcular a média do grau de importância atribuído aos critérios pelo conjunto dos 13 gestores participantes da pesquisa. Além disso, foram feitas análises de congruência entre os resultados relativos às notas e aos valores atribuídos via AHP a cada um dos critérios. Comparou-se também os resultados de ambas as fases, quantitativa e qualitativa. A partir dessas análises, foi possível levantar o perfil de cada gestor, e de modo geral, a forma de atuar dessas empresas durante o processo decisório de demissão. As duas empresas demonstraram semelhança acentuada na maneira com que seus gestores decidem sobre as demissões. Os resultados de ambas as análises (quantitativa e qualitativa) no geral, coincidiram. A confiança foi o critério eleito como sendo o mais importante, seguida do comprometimento e do histórico de desempenho e o critério de menor relevância foi claramente considerado a situação pessoal. O relacionamento interpessoal também recebeu importância relativa na média geral, sendo o potencial de crescimento e a experiência profissional considerados bem menos importantes. Na comparação da análise objetiva com a subjetiva, a congruência dos pesos atribuídos aos critérios foi parcial. Observou-se diversas discrepâncias entre os valores seguidos por cada um dos gestores de uma mesma empresa, demonstrando que as decisões de demissão não seguem um padrão único. A contribuição desse estudo poderá ser relevante para: (1) levar um *feedback* às empresas investigadas; (2) ofertar ao campo uma visão específica acerca do processo decisório demissional em duas empresas automobilísticas da Região de Curitiba-PR, o qual poderá também somar-se aos poucos estudos existentes sobre o tema atualmente.

Palavras-chave: Processo decisório. Demissão. *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.

Montadora automobilística.

ABSTRACT

This research is about the decision-making process regarding dismissal in two multinational companies in the automotive industry in the Metropolitan Region of Curitiba - PR. The aim of this study is to understand the decision-making process regarding dismissal from the perspective of managers in the automotive industry, in order to identify the most important criteria for managers during this process. The methodology used was mixed sequential. During the quantitative phase, data was collected using the Analytic Hierarchy Process (AHP) mathematical method for ranking criteria. Calculations were performed using the software TransparentChoice. Furthermore, a grading system was used, where each manager gave a score to each criterion according to their subjective perspective. In the second phase of research, individual interviews were conducted with the managers in order to collect more data on decision making regarding dismissals and the criteria used. Among 7 categories of criteria (reliability, performance history, growth potential, personal situation, interpersonal relationships, commitment, professional experience), it was possible to classify which are considered the most important for each manager, as well as to average the degree of importance attributed to the criteria set by the 13 participants in the research. In addition, analysis of congruence between the results for the scores and values assigned via AHP to each of the criteria was performed. The results from both research phases were also compared. From these analyses, it was possible to identify the profile of each manager, and in general how these companies operate during the decision making process regarding dismissal. The two companies showed marked similarity in the way their managers decide on dismissals. Several discrepancies were observed between the values followed by each of the managers within the same company. The results of both analyzes (qualitative and quantitative) overall, coincided. Trust was the criterion chosen as being the most important, followed by commitment and performance; while the least relevant criterion was clearly considered personal situations. The interpersonal relationships also received relative importance in the overall average, while growth potential and work experience were considered far less important. In comparing objective analysis with the subjective, the congruence of the weights assigned to the criteria was partial. There were noted several discrepancies between the values followed by each of the managers within the same company, demonstrating that layoff decisions do not follow a single pattern. The contribution of this study may be relevant to: (1) provide feedback to the companies investigated; (2) offer to the field a specific view about the dismissal decision-making process from two automobile companies of Curitiba-PR, which may also be added to the few existing publications on the study of this subject.

Keywords: Decision making. Dismissal. Analytic Hierarchy Process (AHP). Auto automaker.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FASES DO PROCESSO DECISÓRIO.....	26
FIGURA 2 – PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO.....	26
FIGURA 3 – MODELO DECISÓRIO DA ECONOMIA CLÁSSICA E RACIONALIDADE ABSOLUTA.....	27
FIGURA 4 - NATUREZA DO PROBLEMA X INICIATIVA DA DECISÃO DE DEMISSÃO.....	33
FIGURA 5 - FASES DO PROCESSO DECISÓRIO.....	38
FIGURA 6 – ESCOLHA DOS CRITÉRIOS DISPONÍVEIS NA DEMISSÃO SEGUNDO A PERSPECTIVA DA RACIONALIDADE LIMITADA.....	52
FIGURA 7 - DESENHO DE PESQUISA.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – COMPORTAMENTO DAS ADMISSÕES E DESLIGAMENTOS NOS MESES DE MARÇO DE 2003 À 2014 NO BRASIL.....	19
GRÁFICO 2 - PERSPECTIVAS EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO MEDIDAS PELO INDICADOR DE “EMPREGO FUTURO”	21
GRÁFICO 3 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E1E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	84
GRÁFICO 4 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E2E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	85
GRÁFICO 5 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E3E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	86
GRÁFICO 6 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E4E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	87
GRÁFICO 7 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E5E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	88
GRÁFICO 8 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E6E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	89
GRÁFICO 9 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E7E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	90
GRÁFICO 10 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E8E1 VIA MÉTODO AHP (%).....	91
GRÁFICO 11 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E1E2 VIA MÉTODO AHP (%).....	93
GRÁFICO 12 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E2E2 VIA MÉTODO AHP (%).....	94
GRÁFICO 13 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E3E2 VIA MÉTODO AHP (%).....	95
GRÁFICO 14 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E4E2 VIA MÉTODO AHP (%).....	96
GRÁFICO 15 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E5E2 VIA MÉTODO AHP (%).....	97
GRÁFICO 16 – VALOR ATRIBUÍDO (MÉDIA DA EMPRESA 1) VIA MÉTODO AHP (%).....	98
GRÁFICO 17 – VALOR ATRIBUÍDO (MÉDIA DA EMPRESA 2) VIA MÉTODO AHP (%).....	101
GRÁFICO 18 – VALOR ATRIBUÍDO (MÉDIA DAS DUAS EMPRESAS: 1 E 2) VIA MÉTODO AHP (%).....	105

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEMISSÕES DE PESSOAS DE 1999 A 2013.....	21
QUADRO 2 - PESQUISAS INTERNACIONAIS / NACIONAIS SOBRE DEMISSÃO...	37
QUADRO 3 – CRITÉRIOS PARA DEMISSÃO DE PESSOAS.....	43
QUADRO 4 – PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA DEMISSÃO E SUAS RESPECTIVAS DEFINIÇÕES.....	51
QUADRO 5 – ETAPAS DA PESQUISA.....	63
QUADRO 6 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA 1.....	65
QUADRO 7 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA 2.....	65
QUADRO 8 – ESCALA DE GRAUS DE IMPORTÂNCIA	73
QUADRO 9 – MATRIZ DE PREFERÊNCIA ENTRE OBJETOS A, B, C, D	74
QUADRO 10 – SOMATÓRIA DOS VALORES DOS ELEMENTOS DE CADA COLUNA DA MATRIZ	74
QUADRO 11 – RAZÃO DOS ELEMENTOS COM OS VALORES DAS SOMATÓRIAS DAS COLUNAS	75
QUADRO 12 – VETOR DE EIGEN	75
QUADRO 13 - ÍNDICE RANDÔMICO MÉDIO DO AHP	76
QUADRO 14 - EXEMPLO DE COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS POR CADA ENTREVISTADO AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	83
QUADRO 15 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E1E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	84
QUADRO 16 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E2E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	85
QUADRO 17 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E3E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	86
QUADRO 18 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E4E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	87
QUADRO 19 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E5E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	88

QUADRO 20 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E6E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	89
QUADRO 21 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E7E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	91
QUADRO 22 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E8E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	92
QUADRO 23 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E1E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	93
QUADRO 24 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E2E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	94
QUADRO 25 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E3E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	95
QUADRO 26 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E4E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	96
QUADRO 27 – COMPARAÇÃO ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E5E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	97
QUADRO 28 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELA EMPRESA 1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO.....	98
QUADRO 29 – APRESENTAÇÃO DOS PERFIS DE DECISÃO DOS GESTORES DA EMPRESA 1 COM RELAÇÃO AOS VALORES AHP (%) E NOTAS AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO.....	100
QUADRO 30 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELA EMPRESA 2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	101
QUADRO 31 – APRESENTAÇÃO DOS PERFIS DE DECISÃO DOS GESTORES DA EMPRESA 2 COM RELAÇÃO AOS VALORES AHP (%) E NOTAS AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO.....	102
QUADRO 32 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA DOS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELAS EMPRESAS 1 E 2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	103
QUADRO 33 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA ENTRE OS <i>RANKINGS</i> VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO GRUPO TOTAL AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO	106
QUADRO 34 – PANORAMA GERAL DOS PERFIS DE DECISÃO INDIVIDUAIS DOS GESTORES (AHP (%) E NOTAS) REFERENTES AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO DAS EMPRESAS 1 E 2.....	107

QUADRO 35 - NÚMERO DE INDICAÇÕES PARA 1º, 2º, 3º, 6º, 7º EM GRAU DE IMPORTÂNCIA SEGUNDO O AHP E Σ DOS 3 CRITÉRIOS MAIS VALORIZADOS.....	108
QUADRO 36 – NÚMERO DE INDICAÇÕES PARA 1º, 2º, 3º, 6º, 7º EM GRAU DE IMPORTÂNCIA SEGUNDO ÀS NOTAS E Σ DOS 3 CRITÉRIOS MAIS VALORIZADOS	110
QUADRO 37 – COMPARAÇÃO ENTRE OS GRAUS DE CONGRUÊNCIA AHP X NOTAS E HIPÓTESE DA AUTORA SOBRE QUAL FATOR SERÁ PREPONDERANTE.....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.3.1 Justificativa teórica	18
1.3.2 Justificativa prática	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 PROCESSO DECISÓRIO.....	25
2.1.1 O modelo decisório racional da economia clássica	27
2.1.2 A perspectiva da racionalidade limitada.....	28
2.1.3 A perspectiva <i>garbage can</i>	30
2.1.4 A perspectiva política e poder	31
2.2 DEMISSÃO	32
2.3 PROCESSO DECISÓRIO DE DEMISSÃO.....	37
2.3.1 Critérios para demissão	40
2.3.2 Tomada de decisão em grupos.....	53
2.3.3 Limitações dos tomadores de decisão	54
2.4 ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP) - MÉTODO DE ANÁLISE HIERÁRQUICA	54
3 METODOLOGIA	58
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	58
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	58
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL	59
3.4 CLASSIFICAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	61
3.5 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	64
3.6 COLETA DOS DADOS	65
3.7 ANÁLISE DOS DADOS.....	69
3.8 CONFIABILIDADE E VALIDADE	70
3.9 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS DO AHP.....	73
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	77
4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS 1 E 2	77
4.2 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA	82

4.2.1 Apresentação dos resultados individuais de cada entrevistado no AHP	83
4.3 RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA	113
4.3.1 Critérios utilizados no processo decisório de demissão.....	113
4.3.1.1 Confiança	114
4.3.1.2 Comprometimento.....	117
4.3.1.3 Histórico de desempenho.....	119
4.3.1.4 Relacionamento interpessoal	125
4.3.1.5 Potencial de crescimento	130
4.3.1.6 Experiência profissional	132
4.3.1.7 Situação pessoal.....	133
4.3.1.8 Inteligência, criatividade e contexto de negócio.....	137
4.3.2 Conjuntura econômica das automobilísticas.....	138
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	141
5 CONCLUSÕES	148
REFERÊNCIAS	153
APÊNDICE.....	164

1 INTRODUÇÃO

Apesar de, nos últimos anos, o processo decisório ser considerado um assunto chave no estudo das organizações, os resultados da recente pesquisa realizada por Ramos, Takahashi e Roglio (2013, p. 1) indicam que “o tema possui pouca representatividade em publicações, baixa diversidade de origem de autores e presença de inconsistências epistemológicas e metodológicas”. No que diz respeito aos estudos sobre o processo decisório envolvendo demissão de pessoas em geral, foram encontrados vários artigos em meio à pesquisa internacional, tais como: Stumpf e Dawley (1981); Cameron (1994); Tzafrir e Eitam Meilik (2005); McDonald *et al.* (2008); Tsai *et al.* (2008); Ohana e Meyer (2010); Ertugrul e Krishnan (2011); Juhdi *et al.* (2011); Crossland e Chen (2013); Hilger *et al.* (2013); Harcourt *et al.* (2013). Já no que diz respeito à pesquisa nacional, foram encontrados poucos artigos: Caldas (2000); Tonelli (2000); Ferreira e Tomei (2006); Freitas (2006). Especificamente, sobre as razões que levam os gestores a demitir pessoas, há pouco material presente no campo.

No contexto brasileiro, verifica-se que o processo decisório quando das demissões é um fenômeno recorrente nas empresas, todavia este é um assunto pouco estudado no mundo dos negócios (CALDAS, 2000). Na prática, os números das demissões são expressivos e mostram que a atual conjuntura não é favorável ao que diz respeito à questão da empregabilidade. Nesse contexto, o CAGED (Cadastro Geral dos Empregados) anunciou o fechamento de 30.283 vagas formais de trabalho só no mês de outubro de 2014. Além disso, houve queda de 38% nas vagas criadas na comparação entre os dez primeiros meses de 2014 em relação aos dez primeiros meses de 2013. Adicionalmente, a diferença entre os salários dos demitidos e contratados cresceu, outro mau sinal. Segundo economistas, a previsão de cenário para 2015 é ainda pior: os segmentos da indústria de transformação, mão de obra, construção civil, comércio e serviços deverão anunciar mais cortes de vagas (ALVES 2014).

Nessa conjuntura onde setores do comércio, serviço e indústria já foram afetados e realizaram cortes de pessoal (SILVA, 2014; ALVES, 2014), o setor automobilístico é um dos que mais sofre com a situação. Apesar do Brasil ser considerado o quarto maior mercado de automóveis no mundo e do setor

automobilístico brasileiro ser responsável por mais de 20% do PIB nacional, as vendas de automóveis vêm diminuindo em razão de uma série de fatores nacionais e internacionais. Só em 2014 as vendas no mercado interno caíram 7,1% (em relação a 2013) e as exportações caíram ainda mais, 40,9% no mesmo período - esta é a maior queda registrada num período de 12 anos. Em decorrência disso, as fábricas de automóveis ficaram com excesso de estoques, a produção foi reduzida e consequentemente, o número de demissões cresceu consideravelmente nas empresas do ramo (LERNER, 2015).

Diante deste panorama onde muitas empresas e pessoas estão sendo afetadas pelas demissões, entende-se que é importante verificar como elas ocorrem. Por meio da compreensão dos critérios que levam os gestores a demitir, espera-se trazer subsídios ao entendimento do tema, face a tão pouco estudos disponíveis na pesquisa nacional. Deste modo, esta pesquisa tem como tema o processo decisório de demissão e investiga-se duas empresas do ramo automobilístico instaladas na Região Metropolitana de Curitiba.

A pesquisa caracteriza-se como mista, sendo a primeira etapa quantitativa e a segunda, qualitativa. Na etapa quantitativa, fez-se uso do método matemático *Analytic Hierarchy Process* (AHP), o qual possibilitou uma hierarquização dos critérios de demissão por ordem de importância de acordo com a análise de cada gestor e da atribuição de notas por parte de cada executivo a cada um dos critérios, segundo o seu grau de importância. A etapa qualitativa compreendeu as entrevistas realizadas com 13 gestores, a fim de esclarecer outros aspectos relacionados à tomada de decisão de demissões. Embora este estudo foque duas empresas automobilísticas locais, acredita-se que os mesmos critérios sejam utilizados de modo aproximado nas demais empresas do setor, e possivelmente, nas demais empresas multinacionais.

Nos próximos tópicos serão abordados o problema e a justificativa da pesquisa, respectivamente. Para delinear essa pesquisa, primeiramente foram tratados: o problema de pesquisa; os objetivos gerais e específicos; as justificativas teóricas e práticas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para contribuir com a evolução dos estudos do processo decisório, especialmente na questão das demissões, delineou-se a seguinte pergunta de pesquisa: ***“Quais são os critérios considerados mais importantes pelos gestores no processo decisório de demissão?”***

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do presente estudo é **compreender o processo decisório de demissão segundo a perspectiva de gestores em duas empresas automotivas da Região Metropolitana de Curitiba.**

Para atingir o objetivo geral, essa pesquisa tem como objetivos específicos:

- Identificar os critérios considerados mais importantes pelos gestores quando do processo decisório de demissão.
- Analisar a congruência entre os resultados obtidos via método AHP e as notas atribuídas pelos gestores aos critérios de demissão.
- Verificar o alinhamento entre os resultados colhidos via método AHP e os dados coletados por intermédio de entrevistas qualitativas com os gestores.
- Averiguar se os gestores das duas automobilísticas apresentam semelhanças nos critérios utilizados durante essa tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Neste tópico serão abordadas a justificativa teórica e a justificativa prática para a realização deste trabalho.

1.3.1 Justificativa teórica

Estudos desenvolvidos por Ramos, Takahashi e Roglio (2013); Walger (2013); Nutt, (2011); Hambrick (1984; 2009) apontam a carência de pesquisas no campo da tomada de decisão, especialmente no que diz respeito aos processos individuais e subjetivos. O processo decisório envolve a cognição e os valores dos tomadores de decisão (HAMBRICK, 1984), isto é, suas decisões nem sempre são claras, podendo ser consideradas individuais e subjetivas (HALEBLIAN; RAJAGOPALAN, 2006).

Em virtude dessa escassez de estudos sobre o tema, o conhecimento das motivações que levam os gestores a demitir é considerado quase uma incógnita na pesquisa empírica prévia, isto é, como indivíduos são substituídos e o que os leva a serem demitidos (HILGER *et al.* 2013), tampouco sobre as circunstâncias antecedentes às demissões (McDONALD *et al.*, 2008). Entretanto, há muitos artigos tratando sobre outros tópicos relacionados ao tema, tais como Appelbaum (1987) que trata sobre o *downzising* e sugere um modelo estratégico; Rousseau e Aquino (1993) que investiga o impacto do tempo de serviço, compromissos formais de emprego a longo prazo e motivos para rescisão; Cameron (1994), que examina como as organizações enfrentam o processo de redução e quais os efeitos dessas ações; Tsai e Yen (2008), apresenta um modelo de estratégia de *downsizing* responsável; Shah (2000), estuda as consequências da perda de amigos e colegas de trabalho após o *downsizing*; Wieserma (2002), que discute os resultados de uma demissão de CEO para a empresa.

No Brasil, a demissão ainda constitui um tabu, sendo que há uma preferência por estudar assuntos mais positivos do que esse (CALDAS, 2000). O resultado da pesquisa realizada por Ramos, Takahashi e Roglio (2013) comprova essa afirmativa: a temática demissões não se enquadrava nas categorias mais presentes nos artigos sobre processo decisório publicados no Brasil, entre o período de 2000 a 2011. A respeito dessa lacuna no campo, Caldas (2000) acrescenta:

A demissão, seja no plural seja no singular, é um assunto comumente evitado. Quase ninguém tem escolhido estudar esse tema no campo organizacional, pois afinal, dizem-nos sempre que 'há tantas coisas positivas sobre o que se escrever' [...] (CALDAS, 2000, p. 18)

Todavia, tal estudo se faz importante porque não há maneira de entender a complexidade da vida organizacional enquanto todas as suas facetas não forem analisadas (CALDAS, 2000).

1.3.2 Justificativa prática

Dentre outros motivos, este trabalho se justifica pelo agravamento do atual quadro da economia brasileira, com o estabelecimento de uma rotina de más notícias no campo econômico, notadamente no que diz respeito à questão do desemprego. Além dos dados colhidos junto à órgãos oficiais e institutos de pesquisa, neste tópico também são utilizadas notícias publicadas pela imprensa (embora não seja usual utilizá-las na pesquisa acadêmica), uma vez que esses meios de comunicação retratam a evolução da situação econômica. Segundo dados do CAGED, em março de 2014 ocorreram 1.754.852 desligamentos no Brasil, sendo que em 2003 este número foi de apenas 752.398, representando um aumento de 133,23% (desconsiderou-se que parte desses desligamentos foram por aposentadoria, morte ou demissão voluntária). No GRÁFICO 1, é possível visualizar o comportamento das admissões e desligamentos nos meses de março de 2003 a 2014.

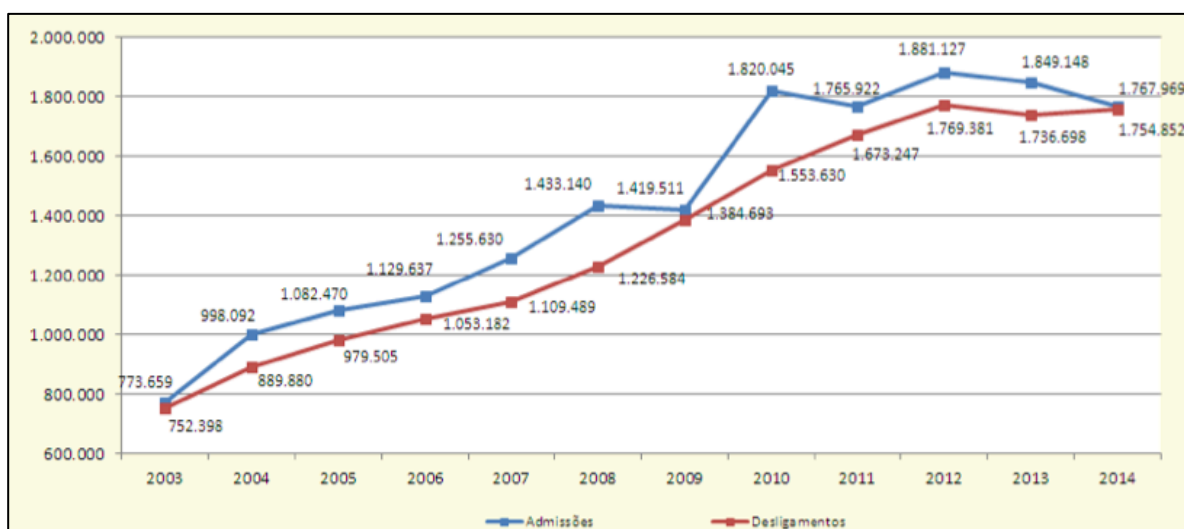


GRÁFICO 1 – COMPORTAMENTO DAS ADMISSÕES E DESLIGAMENTOS NOS MESES DE MARÇO DE 2003 À 2014 NO BRASIL.
FONTE: CAGED (2014)

Observando o GRÁFICO 1, o primeiro aspecto que se pode verificar é que o número das admissões/demissões mais do que dobrou em apenas 10 anos, quando sabe-se que o crescimento populacional brasileiro está abaixo de 2% ao ano (IBGE, 2014a). Apesar das admissões terem crescido 128,52% em 2014 com relação a 2003, os 1.754.852 de cidadãos (representados no último mês do GRÁFICO 1) correspondem a 133,23% de aumento no número de desligamentos ocorridos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004; 2014b) a população brasileira em 2003 era de 176.876.443 pessoas, e em julho de 2014 ela atingiu 202.700.000 pessoas, isto é, houve um crescimento de apenas 14,6%. Já os números de admissão e demissão cresceram nesses anos 128,52% e 133,23%, respectivamente. A explicação possível para esse descolamento de índices é o aumento significativo da rotatividade nas organizações.

O segundo aspecto verificado nesses dados é que o ano de 2012 apresenta uma inflexão clara na tendência existente desde o ano de 2003, com ocorrência de quedas tanto nos desligamentos quanto nas admissões. O problema é que as admissões caíram de forma mais acentuada, e além disso, entre 2013 e 2014 os desligamentos voltaram a subir, prenunciando o cruzamento das curvas já para 2015.

Segundo informação divulgada pela Associação dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2015) a produção de veículos caiu em janeiro de 2014 comparado com a de janeiro de 2013 em 13,7%, e mais acentuada foi a queda das vendas de veículos em 18,8% no período em questão (grifo da autora). Considerando que em 2014, o saldo entre admissões e desligamentos foi positivo, tendo sido criados 396.933 postos de trabalho no setor, contudo este se configurou o menor número de criação de postos de trabalho desde 1999 (LIMA, BERTÃO, 2015).

No QUADRO 1 é possível visualizar o número de demissões de pessoas aumentando desde julho de 1999 a julho de 2013, de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Julho do ano:	Demissões de pessoas
1999	677.848
2000	733.354
2001	812.844
2002	770.352
2003	775.150
2004	780.595
2005	887.229
2006	925.389
2007	1.063.543
2008	1.299.590
2009	1.259.779
2010	1.432.523
2011	1.556.300
2012	1.610.745
2013	1.739.845

QUADRO 1 – DEMISSÕES DE PESSOAS DE 1999 A 2013
 FONTE: IPEA (2013)

Além dos dados objetivos verificados ao longo de 2014 e no início de 2015, observa-se também a queda das expectativas quanto ao futuro, como mostra o GRÁFICO 2.



GRÁFICO 2 - PERSPECTIVAS EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO MEDIDAS PELO INDICADOR DE "EMPREGO FUTURO".
 FONTE: LIMA; BERTÃO (2015)

A análise do GRÁFICO 2 permite dizer que a população começa a tomar consciência do agravamento do quadro econômico brasileiro, com o aumento da inflação, uma das taxas de juro mais altas do mundo, baixo crescimento do PIB, os sucessivos recordes nos *déficits* das contas públicas e o endividamento de muitas famílias. As consequências desses problemas impactam diretamente na vida dos cidadãos, de modo que surge nas pessoas um medo generalizado de perderem seus empregos (KIERNAN; JELMAYER, 2014; LIMA; BERTÃO, 2015; MOREIRA, 2015).

Segundo notícias sobre a situação econômica brasileira, as demissões estão crescendo em quase todos os setores da economia. Citando alguns exemplos: a Confederação Nacional dos Bancos eliminou 3,4 mil postos de trabalho de janeiro a outubro de 2014, o que contribui para a queda do rendimento médio das famílias. O ganho real de salários (acima da inflação) no ano de 2014 segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), foi de 1,5 ponto ante 2,5 pontos em 2013 (ALVES, 2014). Em São Paulo, 51 mil pessoas foram demitidas de janeiro a outubro de 2014, só no setor industrial. Essa foi a maior marca desde 2006, segundo a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP (ALVES, 2014). A perspectiva da taxa de emprego no setor de comércio e serviços também já não é positiva:

A Fecomercio-SP prevê crescimento zero das contratações do setor neste fim de ano ante igual etapa de 2013, com promessa de pressão no começo de 2015, dada a combinação de inflação elevada e juros em elevação, o que pressiona a intenção de compra dos consumidores e, por decorrência, os empregos no setor (ALVES, 2014).

Uma vez que o IBGE (2015) considera desempregadas apenas as pessoas em busca de trabalho, a consequência disto é que a pesquisa em si não reflete a realidade verdadeira do desemprego no país. Ainda assim, a taxa oficial de desemprego tende a subir nos próximos meses, como consequência de todos os processos de desaceleração da economia, especialmente no setor industrial, e também ao crescimento demográfico (MENEZES FILHO, 2015; MIOZZO, 2015).

De acordo com a equipe de pesquisa do Banco Bradesco, a taxa média de desocupação subirá para 5,7% entre 2014 e 2015, e segundo o Banco Morgan Stanley, para 6,1% no final do ano de 2015. Os dois motivos para as previsões de aumento do desemprego são: (1) mais demissões e (2) mais pessoas sendo forçadas a buscar empregos. Com a queda na renda familiar, pessoas que antes permaneciam

sem trabalhar nas famílias, poderão tentar regressar ao mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, na espera de uma possível melhora no quadro econômico, é possível que alguns setores da economia iniciem um processo de demissões que vinha sendo evitado (ALVES, 2014).

Um dos exemplos mais representativos do arrefecimento da economia se dá no setor automobilístico. Devido à queda de vendas no mercado interno e nas exportações, o setor suspendeu contratos de trabalho com funcionários, além de ter buscado (sem sucesso) que o governo prolongasse a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI (ALVES, 2014). Um exemplo da gravidade do quadro é que só no mês de outubro de 2014 as montadoras de veículos demitiram 12,6 mil pessoas. As medidas tomadas por essas empresas para enfrentar a crise foram diversas: interrupção da produção na Ford com desconto do banco de horas, com 3,5 mil operários sendo dispensados no ABC paulista; promoção de férias coletivas de uma semana para 3 (de um total de 6,5 mil) trabalhadores das linhas de carros e motores pela Renault do Paraná; possibilidade de estender o período de *lay-off* de 1,2 mil funcionários da Mercedes Benz (eles estavam suspensos desde julho de 2014 e deveriam regressar em novembro de 2014); concessão de férias coletivas de 20 dias para cerca de mil operários do primeiro turno por parte da Volkswagen em São José dos Pinhais-PR no final de 2014; início de um Programa de Demissões Voluntárias (PDV) na GM em outubro de 2014; concessão de férias coletivas para boa parte de seus funcionários pela Volkswagen e pela Ford (SILVA, 2014).

Economistas acreditam que este cenário irá mudar as prioridades dos sindicatos: em lugar de se preocuparem tanto com ganhos de salários, passarão a se preocupar com a manutenção dos empregos (ALVES, 2014). Sendo o setor automotivo responsável por mais de 20% do PIB industrial brasileiro, ele atinge toda cadeia produtiva. As fabricantes de autopeças, por exemplo, são empresas afetadas diretamente pelo que ocorre nas montadoras, de modo que, em 2015 e em 2016, terão igualmente que enfrentar um panorama desafiador (ALVES, 2014).

Com base nos dados apresentados, verifica-se a necessidade de estudar o fenômeno “demissões” em profundidade. Essa investigação pode ajudar a entender melhor a vida organizacional e qual o significado que o papel do emprego exerce na sociedade e nas organizações (CALDAS, 2000). Por meio desse estudo, pretende-se contribuir com a teoria fazendo-se uma revisão da literatura a respeito dos critérios utilizados pelos gestores no processo decisório de demissões. Para a prática

organizacional, esse trabalho pode ser útil a fim de: (1) esclarecer uma incógnita que permanece no campo, isto é, por quais motivos as pessoas são demitidas; (2) compreender os processos cognitivos dos gestores durante esse tipo de tomada de decisão; (3) possibilitar que as empresas recebam um *feedback* externo de como o processo decisório de demissão ocorre atualmente, tornando assim possível que a organização treine seus gestores no sentido de adequar este processo aos seus valores, a fim de aprimorá-lo; (4) trazer mais transparência ao processo decisório de demissão aos funcionários, no caso das empresas quererem disponibilizar essas informações a eles.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentado o referencial teórico sobre: (1) **processo decisório**, enfatizando-se quais são suas etapas e perspectivas teóricas; (2) **demissões**, explanando as circunstâncias que as antecedem além das pesquisas já realizadas sobre o tema; e (3) **processo decisório de demissão**, descrevendo como este ocorre, isto é, quais as suas fases.

2.1 PROCESSO DECISÓRIO

Todas as tarefas que as pessoas realizam, conscientemente ou não, são o resultado de escolhas (SAATY, 2008). Embora o processo decisório ocorra em todos os níveis, as decisões tomadas pelos gestores são mais relevantes em função das suas consequências para a organização (SIMON, 1997). O início e o desenvolvimento de tal processo ocorrem nas hierarquias mais altas, sendo muitas vezes do departamento de recursos humanos (RH), a responsabilidade de implementá-lo (APPELBAUM, 1987).

O processo decisório estratégico refere-se às decisões que exercem “[...] um impacto significativo sobre a organização e seu desempenho a longo prazo” (CHILD *et al.* 2010, p. 105, tradução nossa). Tal processo é visto como uma forma de solucionar problemas (NEWELL, 1980) ou como a causa do fracasso ou sucesso de uma organização (dependendo da maneira com que ele for conduzido pelos principais executivos) (SIMON, 1997).

O processo decisório pode ser subdividido em três etapas, conforme se pode visualizar na FIGURA 1: (1) a identificação - durante essa fase há o reconhecimento das decisões, na qual as oportunidades e problemas são considerados existentes, e seu diagnóstico, quando se procura identificar a sua causa e efeitos; (2) o desenvolvimento - durante essa fase ocorre uma procura por rotinas, isto é, quando buscam-se soluções prontas para os problemas; e ocorre também o *design*, quando elaboram-se novas soluções para os problemas ou tenta-se modificar aquelas já existentes; (3) a seleção - quando as alternativas de decisão disponíveis são

avaliadas e autoriza-se a escolha. Essas três fases não necessariamente ocorrem em uma série definida (ou em uma estrutura organizada), mas sim, numa complexa transição das fases envolvidas e do envolvimento entre os participantes (MINTZBERG *et al.*, 1976).

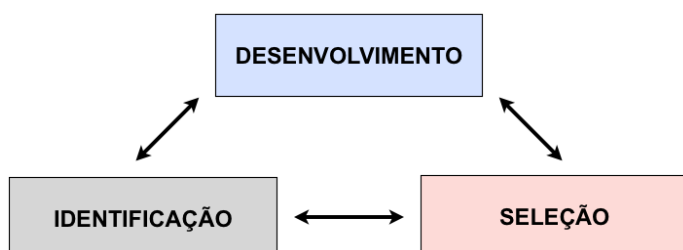


FIGURA 1 – FASES DO PROCESSO DECISÓRIO
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Na literatura sobre processo decisório, existe a predominância de três perspectivas de análise, conforme visualiza-se na FIGURA 2, são elas: (1) visão racionalista; (2) *garbage can* e (3) poder e política (LANGLEY *et al.*, 1995; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; NUTT, 2011). Tais visões oferecem concepções diferentes acerca deste tema, tendo em comum o aspecto de tentarem explicar qual o comportamento do gestor durante a tomada de decisão.

A tomada de decisão sofre diversas influências (tais como sindicato, leis trabalhistas, situação do mercado, política global da matriz, novas tecnologias, tecnologias confusas, conhecimento limitado) que variam em cada caso. Cada teoria busca explicar o fenômeno tendo diferentes visões do mesmo processo. Entende-se que a decisão poderá ser melhor explicada utilizando-se apenas uma das perspectivas ou duas ou uma mescla das três, conforme representado pela FIGURA 2. Na discussão dos resultados será explanado quais teorias melhor explicam o processo decisório de demissão nas empresas investigadas.

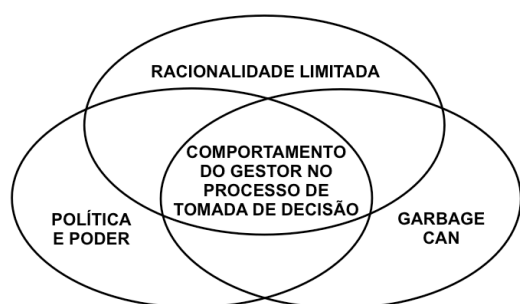


FIGURA 2 – PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

2.1.1 O modelo decisório racional da economia clássica

O modelo da economia clássica pressupõe que os gestores tem acesso a todas informações disponíveis, ignoram possíveis existências de conflitos, jogos de poder e são capazes de tomar as melhores decisões após uma análise meticulosa (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.103). O pressuposto desse pensamento pode ser resumido no seguinte parágrafo:

A economia clássica baseia-se em uma concepção absoluta de racionalidade, no sentido de que pressupõe por parte do tomador de decisões um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Baseando-se nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção “ótima”, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.104).

Na FIGURA 3 apresenta-se modelo decisório da economia clássica e racionalidade absoluta.

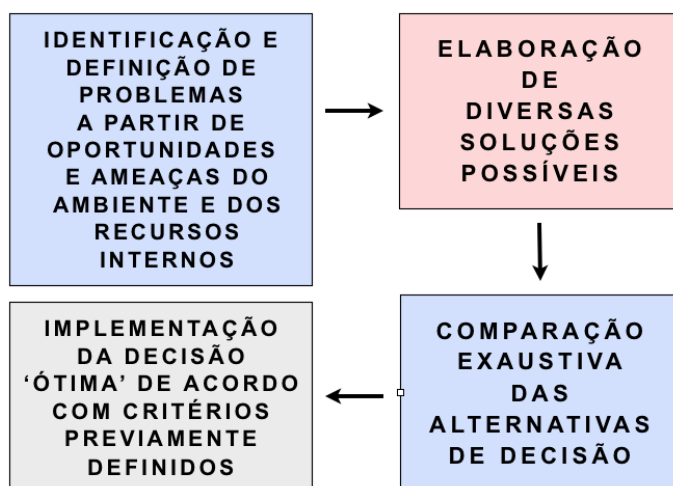


FIGURA 3 - MODELO DECISÓRIO DA ECONOMIA CLÁSSICA E RACIONALIDADE ABSOLUTA
 FONTE: MOTTA; VASCONCELOS, (2002, p. 105); RAINEY *et al.* (2010), MODIFICADO PELA AUTORA

A primeira etapa do modelo decisório da economia clássica compreende a identificação e a definição de todos os problemas, ameaças e oportunidades presentes no negócio, tanto no âmbito externo quanto nos recursos internos (SWOT); a segunda etapa propõe a elaboração de várias soluções possíveis a partir das informações disponíveis; na terceira etapa são comparadas as consequências para

cada alternativa a fim de selecionar a melhor; na quarta etapa toma-se e implementa-se a decisão, seguindo os critérios já estabelecidos (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 104; RAINEY *et al.*, 2010). Entre os anos 40 e 50 surge um novo modelo, o da racionalidade limitada (*bounded rationality* ou Carnegie), sendo Simon seu precursor (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

2.1.2 A perspectiva da racionalidade limitada

Ao contrário da visão apresentada pela economia clássica (onde o gestor era considerado um ser onisciente), a racionalidade limitada apresenta como principal premissa a incapacidade do gestor ter acesso a todas as informações relevantes para a tomada de decisão, sendo necessário que ele faça sua escolha baseando-se apenas nas possibilidades e subsídios que estiverem ao seu alcance. Além disso, será preciso considerar o alto custo envolvido no processamento de tantas informações, de forma que ele tomará sua decisão buscando obter uma solução satisfatória e não necessariamente a ideal (SIMON, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.103).

Um conceito que influenciou largamente a teoria da decisão e o estudo das organizações é que “a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.103). Nessa perspectiva, os atores têm objetivos claros para a tomada de decisões, sendo que estes determinam o valor das possíveis consequências de cada ação (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; ANDERSON, 1983; NUTT, 1976; 1984). Alguns estudos já realizados neste campo são os de March e Simon, (1958); Allison (1971); Anderson (1983); Nutt (1976; 1984; 2011); Langley *et al.* (1995) e Simon (1965).

De acordo com Simon (1997), os limites da racionalidade limitada são os **valores** (a lealdade, a moralidade), a **capacidade** (hábitos e reflexos) e o **conhecimento dos indivíduos** (extensão de seu conhecimento a respeito de seu trabalho). A limitação dos **valores** se dá à medida em que há ou não lealdade por parte do indivíduo para com a organização, isto é, se ele for leal à empresa, tomará decisões a fim de beneficiá-la. Se esta lealdade for apenas para com o serviço

executado por ele, é possível que suas decisões sejam contrárias à unidade mais ampla, e que elas beneficiem apenas o seu setor. A segunda limitação (**capacidade**) interfere no sentido de que o sujeito possui capacidade, reflexos e hábitos que estão fora do domínio de sua consciência. Sua destreza manual, seu tempo de reação, sua força física, seu processo mental, seu conhecimento de aritmética se incluem nesses fatores. A terceira limitação (**conhecimento**) refere-se à quantidade de informações que o cérebro humano pode acumular e aplicar, à escolha da forma mais eficaz da mente assimilar conhecimento e de canalizá-lo adequadamente, à reflexão de quais instruções são transmitidas mais facilmente e de como a troca de informações ocorre na empresa.

É importante ressaltar que tais limites são 'móveis', podendo eles serem alterados até mesmo pela consciência de sua presença (SIMON, 1997). A escolha dos critérios utilizados para a demissão de empregados é influenciada por esses limites, conforme ilustrado na FIGURA 6.

Para Simon (1997) decidir racionalmente consiste em escolher uma estratégia, a qual é um conjunto de decisões que determinarão o comportamento do indivíduo num dado período de tempo. Esse processo segue três etapas: (1) levantamento de todas as possibilidades; (2) determinação de suas possíveis consequências e (3) comparação desses grupos de consequências. Segundo o autor, os comportamentos dos indivíduos nunca são totalmente racionais, pois as situações jamais ocorrem numa sequência ideal. Todavia, após ser escolhido, um curso de ação geralmente é mantido a fim de evitar maiores prejuízos (decorrentes de um possível abandono da estratégia).

Além dos gestores fazerem suas escolhas prevendo as possíveis consequências futuras, normalmente eles se baseiam em sua experiência empírica prévia (SIMON, 1997), emoções, imaginações, memórias e pensamentos (LANGLEY *et al.*, 1995). O processo decisório aumenta em complexidade à medida que há o envolvimento de mais pessoas, uma vez que é necessário ter ciência das ações dos demais para tomar suas próprias decisões (SIMON, 1997).

Para identificar os critérios utilizados nas demissões é preciso antes compreender como tais processos ocorrem. Da mesma forma, em situações onde faz-se necessário optar pela demissão, o gestor precisará: ter uma visão panorâmica das possibilidades de comportamento; considerar as consequências de demitir determinada pessoa; escolher dentre as alternativas disponíveis quais pessoas ele irá

escolher; definir quais serão os critérios utilizados para isto, seguindo sua escala de valores.

2.1.3 A perspectiva *garbage can*

Para os precursores do *garbage can*, Cohen *et al.* (1972), durante a tomada de decisão faz-se necessário levantar alguns aspectos complexos, tais como: os problemas na organização, a participação do pessoal e a criação de soluções e oportunidades de escolha, pois uma das principais premissas deste modelo é que esses elementos estão misturados e são capazes de se interconectarem uns com os outros. Assim que eles surgem, são lançados numa espécie de “depósito”, isto é, numa “lata de lixo” (HARRISON; LOMI, 2012).

Neste pensamento, as anarquias existem, as possibilidades de escolha buscam uma decisão, as soluções procuram responder problemas e os tomadores de decisão desejam algum assunto sobre o qual possam decidir (COHEN *et al.*, 1972). Para Levinthal (2012), os fundamentos dessa teoria são: (1) preferências mal definidas (as metas para atingir um determinado grau de performance são incertas); (2) tecnologia confusa; (3) participação fluída (há uma rápida e contínua transição dos papéis desempenhados pelos gestores).

O *garbage can* subdivide-se em três grupos. O primeiro enfatiza o entendimento (a compreensão de um mundo bagunçado, o qual é passível de observação), o segundo aborda o entendimento e o propósito (como os atores sociais agem neste cenário) e o terceiro foca em todos os elementos do Iluminismo (entendimento, propósito e controle) (HARRISON; LOMI, 2012).

Levinthal (2012) acrescenta as seguintes ideias a este conceito: o lucro passa a ser uma meta ambígua - os objetivos da organização podem (ou não) ser os de maximizar os lucros; os participantes são animais políticos - os decisores são ‘agnósticos’ em relação a seu desejo de solucionar os problemas; há a presença de ‘agregação e influência’ - se os participantes apresentarem grau suficiente de ‘energia’ (vontade) e as soluções forem eficazes, o problema será solucionado; além do aspecto ‘crescimento’: o crescimento da empresa é ambíguo em relação ao estabelecimento de metas e obtenção de lucros.

Tal teoria foi elaborada inicialmente com o objetivo de aplicá-la em universidades e em outras organizações “ilegítimas”, isto é, onde as metas e as tecnologias utilizadas eram confusas (LEVINTHAL, 2012). O *garbage can* é considerado metaforicamente como uma perspectiva organizacional do processo decisório além de um modelo para o trabalho empírico.

2.1.4 A perspectiva política e poder

A questão central do modelo político é que as organizações são coalisões de pessoas competindo entre si, onde as mais poderosas fazem as suas escolhas. De vez em quando, elas se engajam na política utilizando técnicas como: uso de informações em benefício próprio, cooptação ou formação de coalisões (CHILD *et al.*, 2010). Child *et al.* (2010) esclarecem que tal modelo refere-se às formas com que as partes envolvidas (ex. sindicato e empresa, funcionário e gestor) trabalham afetando os resultados e processos das decisões por meio de poder e influência. Tais decisões são consideradas ações políticas porque são complexas, significativas e sujeitas à incerteza. Essa complexidade legitima as visões múltiplas, assim como os resultados e as ações apropriadas, além de sustentar a base de poder dos grupos que possuem conhecimento especializado ou habilidades para lidar com ela. Na literatura sobre este tema, é possível citar um clássico estudo desenvolvido por Jackall (1988), o qual expõe a ética burocrática (ou código moral) como sendo o guia para os gerentes em meio aos dilemas que os confrontam nas grandes organizações.

As decisões estratégicas (isto é, aquelas que exercem um impacto considerável na organização e na sua performance a longo prazo), envolvem uma série de questões políticas, já que é por meio delas que se busca a conciliação entre os diversos interesses, expressos pelo exercício de poder e influência. Nessa arena, prevalece a opinião de quem for mais poderoso (CHILD *et al.*, 2010).

O comportamento político é essencialmente gerado pela combinação de diferenciação e interdependência existente entre os indivíduos e grupos e é passível de ser observado sob três diferentes óticas: a primeira examina o indivíduo; a segunda analisa a política nas unidades da organização; a terceira inclui os membros da companhia, além de agências, uniões e clientes. Segundo as premissas deste

modelo, o processo de tomada de decisão é também influenciado pelo *decision-set*, isto é, pelos interesses das unidades ou dos executivos. Normalmente, o comportamento político tem sido relacionado com o uso de poder de um modo negativo com o objetivo de buscar os próprios interesses, não sendo possível separar a política do poder (CHILD *et al.*, 2010).

A política surge porque as organizações estão estruturadas numa espécie de divisão de trabalho que delega tarefas, autoridade e poder para certos grupos com diferentes interesses e, havendo conflitos de interesses por parte desses grupos, é possível que haja discórdia durante a tomada de decisões. “A política trata de quem exerce influência durante a tomada de decisão; neste sentido, ela é o poder em ação” (MILLER, 2010, p. 458, tradução nossa). Nesses tópicos foram apresentadas algumas perspectivas do processo decisório que por consequência podem ser importantes para explicar como ocorre o processo decisório de demissão nas empresas investigadas, e possivelmente, em outras empresas de grande porte. A seguir, será abordado o tema demissão.

2.2 DEMISSÃO

Por definição, demissão é a “redução planejada da força de trabalho” (TYLCSAK, 1995, p. 3). As circunstâncias e as formas de demissão podem variar, sendo voluntárias (quando o pedido de demissão se dá por iniciativa do funcionário) ou involuntárias (quando o empregador toma a iniciativa de demitir) (ROUSSEAU; AQUINO, 1993; WATROUS *et al.*, 2006), isto é, a natureza da demissão é pessoal ou organizacional. Quando há uma falta de alinhamento entre empresa e funcionário, por exemplo, ela é pessoal (o indivíduo toma iniciativa de se desligar). A demissão pode ser de origem pessoal ou organizacional em casos de crises, surgimento de melhores oportunidades de trabalho ou problemas no desempenho pessoal do funcionário. Já em casos onde a demissão ocorre por iniciativa única e exclusiva da empresa, ela é organizacional. Nesse estudo, o tipo de demissão a ser abordado é organizacional, isto é, a iniciativa da demissão parte da empresa, conforme pode ser visualizado na coluna da direita da FIGURA 4.

		INICIATIVA DA DECISÃO DE DEMISSÃO	
		PESSOAL	ORGANIZACIONAL
NATUREZA DO PROBLEMA DE DEMISSÃO	PESSOAL	Falta de alinhamento pessoal	Desempenho pessoal
	ORGANIZACIONAL	Aparecimento de oportunidades Empresa em crise	<i>Downsizing</i>

FIGURA 4 – NATUREZA DO PROBLEMA X INICIATIVA DA DECISÃO DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

A demissão é uma forma de desligamento. Segundo o CAGED, o desligamento de funcionários é definido da seguinte maneira:

Por desligamento entende-se toda saída de trabalhador, cuja relação de emprego com o estabelecimento cessou durante o mês por qualquer motivo (demissão, aposentadoria ou morte), seja por iniciativa do empregador ou do empregado (CAGED, 2013).

Tonelli (2000, p. 1) cita algumas expressões relacionadas ao termo: reengenharia, *downsizing*, sistemas integrados de gestão, racionalização, fusões, aquisições, sendo que os argumentos para aderir às demissões costumam ser e pelas seguintes expressões: “cortar gorduras, deixar a empresa enxuta, aumentar a performance” (TONELLI, 2000, p. 1).

Foi em meados de 1980 que surgiu na literatura o termo *downsizing* (ou redução sistemática de pessoal). Este fenômeno teve origem nos Estados Unidos, onde muitas empresas passaram a “enxugar” seu quadro de funcionários, dando origem ao conceito (CALDAS, 2000; TSAI; YEN, 2008). No Brasil, o corte de pessoal intensificou-se na década de 1990, durante o Governo Collor (e até hoje permanece sendo uma prática comum) quando as empresas passaram a demitir em massa face ao declínio econômico da época (CALDAS, 2000). Mas, apesar da maioria das

empresas não reduzir de uma só vez seu quadro de pessoal, há muitas organizações demitindo diariamente, por diferentes razões. Esta é uma prática tão recorrente e com tantos efeitos que merece estudos a fim de identificar por quais razões estes empregados são demitidos (segundo cálculos aproximados com base em dados do CAGED (2014) estima-se que aproximadamente 1,5 milhão de pessoas sejam demitidas mensalmente no Brasil. Para obter este total, foram desconsiderados em torno de 200.000 pessoas, sendo estes aposentados e mortos).

O termo *downsizing* em específico é muito utilizado para definir demissões do quadro de pessoal em geral (CALDAS, 2000). No entanto, ele pode ser usado para expressar outros significados. Por exemplo, a fim de nominá-lo, Cameron (1994) levantou outros 34 termos similares e, apesar dessas 34 nomenclaturas terem um significado em comum, cada uma possui sua própria conotação. *Downsizing* é uma palavra bastante encontrada na literatura ainda para referir-se ao aumento de eficiência, produtividade e competitividade das organizações (CAMERON, 1994). Além deste significado, tal termo é utilizado para expressar a demissão simultânea de um grande número de pessoas, ao que se denomina “demissão em massa” (CALDAS, 2000; TSAI; YEN, 2008; GOLDMAN, 2011).

Na conjuntura atual, a demissão tem sido um recurso para buscar competitividade, ou um ajuste necessário à sobrevivência das empresas. Essa busca pela competitividade, no entanto, têm provocado profundas mudanças nas relações de emprego e trabalho, resultando em muitos desempregos (TONELLI, 2000).

As demissões por iniciativa da empresa podem resultar em aumento de competitividade, melhora da performance organizacional, flexibilidade e benefícios para a empresa, podendo até mesmo aumentar a concessão de poder, controle e autoridade de pessoal, desânimo e queda na participação dos funcionários remanescentes, além de reclamações por parte dos clientes (TYLCSAK, 1995). Para Kraft (1991) a ameaça de demissões se dá por dois motivos: proteger a empresa de algum dano que possa ser causado pelo mau funcionário e levar os trabalhadores a atingirem os resultados esperados pela empresa.

Segundo Tylcsak (1995, p. 24) as decisões de demissões envolvem “questões estratégicas (metas, planos, objetivos, missão, filosofias da empresa)”. Segundo o autor, este tipo de decisão requer planejamento estratégico, programa de planejamento, implementação e acompanhamento, o qual leva tempo para ser implementado. Nesse sentido, a pesquisa de Wieserma (2002) mostra que os

gestores podem, por vezes, tomar decisões de demissões insatisfatórias e que não resultam em um melhor desempenho na performance da empresa.

Decidir ou não pela demissão é um assunto visto de maneiras divergentes por parte de empresas e gerentes. Da mesma forma que essa decisão pode representar um problema, pode igualmente constituir uma solução: o resultado vai depender da ação e do planejamento estratégico. As demissões influenciam tanto o aspecto organizacional quanto o lado pessoal: os funcionários demitidos sofrem muito, perdem a moral e a auto-estima, o controle gerencial pode ser abalado. Decidir e conduzir tal processo não é uma tarefa simples, pois envolve sentimentos tanto daqueles que são demitidos como daqueles que demitem, e por ser um fenômeno comum nas organizações, qualquer pessoa está sujeita a perder seu emprego (TYLCSAK, 1995), “segurança no emprego é coisa do passado” (APPELBAUM *et al.*, 1987, p. 1).

Com relação aos motivos diversos que levam os gestores a optar por esse mecanismo, Kraft (1991) apresenta duas razões que as empresas têm para deixar os funcionários cautelosos quanto a uma possível demissão: (1) o prejuízo ocasionado por um determinado funcionário cuja produção esteja abaixo da média ideal poderá ser evitado com a sua respectiva demissão; (2) a possibilidade de demissão para um funcionário remanescente exerce uma pressão sobre o mesmo, a fim de que este apresente uma performance dentro do padrão desejado pela empresa. Tylcsak (1995) apresenta vários motivos para a demissão ocorrer:

Fusões/aquisições/alienações; mudanças de mercado e perda de participação no mercado; litígios dispendiosos e grandes contratos; obsolescência das instalações; contas não-coletáveis; mudanças em tecnologia; aumento da competição; perda de cliente ou de fornecedor importante; aspiração à maior flexibilidade dos trabalhadores; lucros ou margens de lucro inaceitáveis; perda de financiamento/quedas nas taxas de títulos/perda de crédito da indústria; patentes expiradas ou desafiadas; mudança na estrutura ou nos procedimentos organizacionais; queda nas taxas de câmbio; recessão; produtividade defasada; absorção de aumento súbito na taxa de natalidade; deficit de comércio; mudanças na regulamentação governamental (ou seja, desregulamentação); custos administrativos ou despesas gerais inaceitáveis (TYLCSAK, 1995, p. 4).

A esse respeito, Caldas (2000) aponta que as grandes reestruturações societárias ou organizacionais e os processos de fusão e aquisição são os principais motivos que levam as empresas a revisar seu quadro de pessoal na busca pela competitividade no Brasil. Contudo, identificar a necessidade de fazer demissões não

é uma tarefa tão simples, já que em muitos casos, as variáveis envolvidas não são explícitas.

Para *Campion et al.* (2011), as decisões sobre optar ou não pelo corte de pessoal deveriam ser feitas considerando a “saúde” da empresa a longo prazo, em vez de medidas para corte de custos a curto prazo. Nesse sentido, os autores realizam uma pesquisa identificando quais são as práticas mais sensatas e racionais que deveriam ser adotadas durante o processo decisório de demissão. Dentre elas, é possível citar: considerar fortemente a performance passada do profissional (pois por meio dela é possível prever qual será sua performance futura); dar a possibilidade de defesa para os profissionais que estão na iminência de serem demitidos; após as demissões ocorrerem, oferecer as vagas de trabalho que sobrarem a funcionários que já façam parte da empresa; fornecer instruções claras aos gerentes quanto aos critérios que devem ser avaliados na demissão de um profissional; estabelecer processos de avaliação de desempenho justos.

Conforme resumido no QUADRO 2, dentre as pesquisas sobre o tema demissão de pessoas utilizados para embasar essa investigação, as publicações em periódicos internacionais foram subdivididas em quatro categorias:

1. Estudos sobre as práticas e estratégias a serem adotadas quando do *downsizing*: APPELBAUM, 1987; CAMPION *et al.*, 2011; TSAI; YEN, 2008; TYLCSAK, 1995; JUHDI *et al.*; 2011.

2. Estudos sobre o processo, as circunstâncias, os efeitos e consequências do *downsizing*: CAMERON, 1994; McDONALD *et al.*, 2008; MOSER; KRAFT, 2008; WANOUS *et al.*, 1979; SHAH, 2000; ROUSSEAU; AQUINO, 1993.

3. Estudos sobre o *downsizing* e suas variáveis: GINIGER *et al.*, 1983; IVERSON; ZATZICK, 2011; KRAFT, 1991; KOSLOWSKY *et al.*, 2012; ØSTHUS; MASTEKAASA, 2010; STUMPF; DAWLEY, 1981; TZAFRIR; EITAM MEILIK, 2005; CARSON *et al.*, 2011; HARCOURT *et al.*, 2013.

4. Estudos relacionados às demissões de altos executivos, CEOs e líderes membros: GOLDMAN, 2011; CROSSLAND; CHEN, 2013; ERTUGRUL; KRISHNAN, 2011; HILGER *et al.* 2013; OHANA; MEYER, 2010; WIESERMA, 2002.

Em periódicos nacionais foram encontrados estudos sobre as causas, efeitos e ações do *downsizing* na perspectiva das organizações e dos indivíduos:

5. CALDAS (2000); FERREIRA; TOMEI (2006); FREITAS (2006); TONELLI (2000).

Pesquisas internacionais		
1. Estudos sobre as práticas e estratégias de downsizing <ul style="list-style-type: none"> • Appelbaum (1987) - Examinar a questão do downsizing e sugerir um modelo estratégico. • Campion et al. (2011) - Identificar práticas para o RH adotar durante um downsizing, a fim de beneficiar empregado quanto e empregador. • Tsai; Yen (2008) - Consolidar um modelo de estratégia de downsizing responsável, contribuir com a teoria e a prática sobre o tema no campo. • Tylcsak (1995) - Apresentar estratégias para realizar as demissões de maneira bem sucedida. • Juhdi et al. (2011) - Examinar o impacto das práticas de RH no comprometimento organizacional e turnover. 	3. Estudos sobre as relações entre downsizing e outras variáveis <ul style="list-style-type: none"> • Giniger et al. (1983) - Investigar as variáveis idade e experiência relacionadas com produtividade do trabalhador, absenteísmo, acidentes e turnover. • Iverson; Zatzick (2011) - Examinar a relação entre práticas de trabalho e downsizing. • Kraft (1991) - Estudar a relação entre vários sistemas de incentivo à produtividade enfatizando os efeitos e determinantes das demissões. • Kowslowsky et al. (2012) - Examinar a relação entre comprometimento de carreira e organizacional, e as intenções de sair como indicadores do bem estar do trabalhador. • Østhus; Mastekaasa (2010) - Verificar a relação que há entre o downsizing e o absenteísmo por motivo de doença. • Stumpf; Dawley (1981) - Verificar a relação entre os índices de absenteísmo e de desempenho em demissões voluntárias e involuntárias. • Tzafirir; Eitam Meilik (2005) - Examinar a estabilidade das relações entre gestores e empregados após o downsizing, as práticas de RH e a performance organizacional. • Carson et al. (2011) - Investigar a relação entre tendências de problemas de relacionamentos e problemas gerenciais na forma de turnover. • Harcourt et al. (2013) - Examinar a justiça distributiva do sistema empregatício e o sistema de demissão por justa causa. 	4. Estudos sobre demissões de CEOS e altos executivos <ul style="list-style-type: none"> • Goldman (2011) - Tecer considerações sobre o aumento de um comportamento organizacional nocivo por parte de experts e consultores de negócio. • Crossland; Chen (2013) - Descobrir por que os CEOS são mais responsáveis pela baixa performance em alguns países do que em outros. • Ertugrul; Krishnan (2011) - Investigar por que as empresas demitem os CEOS prematuramente. • Hilger et al. (2013) - Verificar os antecedentes e consequências da demissão do executivo. • Ohana; Meyer (2010) - Estudar o papel da justiça distributiva, líderes-membro, satisfação e o comprometimento organizacional quanto aos desligamentos. • Wieserma (2002) - Discutir a má performance do CEO, o papel do conselho e quais os resultados de uma demissão de CEO para a empresa.
2. Estudos sobre os efeitos e consequências de downsizing <ul style="list-style-type: none"> • Cameron (1994) - Examinar como as organizações enfrentam o processo de redução e quais os efeitos dessas ações. • McDonald et al. (2008) - Explorar as circunstâncias do emprego onde o contrato psicológico foi quebrado e onde houve demissão. • Moser; Kraft (2008) - Verificar as consequências quanto a retenção de um empregado incompetente, descrevendo uma "escada de compromisso". • Wanous et al. (1979) - Examinar a sobrevivência de trabalho de 1.736 funcionários recém-contratados numa série de organizações. • Shah (2000) - Estudar as consequências da perda de amigos e colegas de trabalho após o downsizing. • Rousseau; Aquino (1993) - Investigar o impacto do tempo de serviço, compromissos formais de emprego a longo prazo, demissão e motivos para a rescisão. 	Pesquisas nacionais	
	5. Estudos sobre as causas, efeitos, ações do fenômeno de demissão <ul style="list-style-type: none"> • Caldas (2000) - Investigar o fenômeno demissão segundo a perspectiva do indivíduo e das organizações, sua origem, e revisar a literatura. • Ferreira; Tomei (2006) - Verificar a relação existente entre downsizing e stress, os efeitos da demissão nos empregados remanescentes. • Freitas (2006) - Contribuir para desenvolver a responsabilidade no comportamento organizacional e diminuir os prejuízos causados às empresas e pessoas pelas demissões. • Tonelli (2000) - Discutir o tema desemprego e tecer considerações sobre o livro "Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresas e indivíduos" do autor Caldas (2000). 	

QUADRO 2 - PESQUISAS INTERNACIONAIS / NACIONAIS SOBRE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Diante do panorama descrito, é possível perceber a carência de pesquisas nacionais sobre o tema. Dos poucos estudos encontrados, o que predomina é o entendimento das demissões segundo a perspectiva do indivíduo, sendo que não foram encontrados estudos que abrangessem a visão dos gestores nesse tipo de situação. Na pesquisa internacional, foram encontrados mais estudos sobre o assunto, entretanto poucos analisam os critérios adotados pelos gestores em processos decisórios de demissão.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO DE DEMISSÃO

Como já foi tratado no item 2.1, o processo decisório se dá em fases e na tomada de decisão para demissões não é diferente. Como já foi abordado no item 2.1, Mintzberg et al. (1976) apresentam o processo decisório em 3 fases (identificação; desenvolvimento; seleção) sendo que o resultado final desse processo se dá com base na percepção do gestor responsável pela decisão. A esse respeito, Bateman e Snell (1998) sugerem a utilização de seis etapas que auxiliam este processo.

Uma vez que não é possível garantir “a melhor” decisão, os administradores devem certificar-se de que seguiram os procedimentos adequados para otimizar o processo na tentativa decidir o mais racionalmente possível. Saaty (2008) complementa essa ideia ao afirmar que, no momento de decisão, as opções devem ser interpretadas e elencadas de acordo com o sentido e os valores que elas representam, uma vez que sua importância é relativa. Nas palavras do autor: “[...] precisamos aprender como elencar as relativas prioridades no processo decisório” (SAATY, 2008, p. 84, tradução nossa). Na FIGURA 5, aparecem cada uma das seis etapas sugeridas por Bateman e Snell (1998, p. 95), e na sequência cada uma delas será relacionada com o processo decisório de demissão.

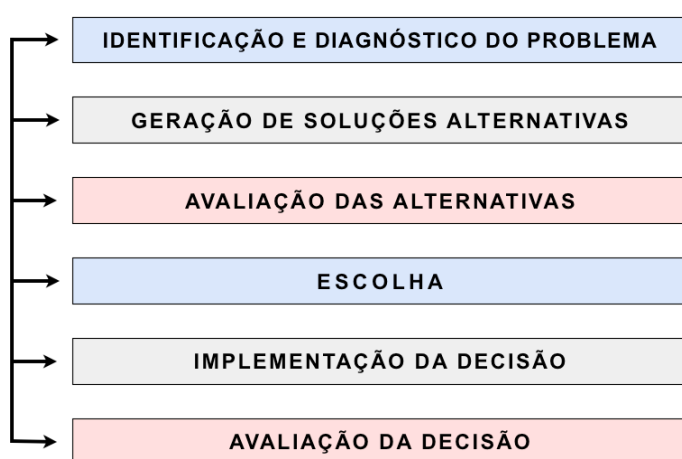


FIGURA 5 - FASES DO PROCESSO DECISÓRIO
 FONTE: BATEMAN; SNELL, (1998, p.95), MODIFICADO PELA AUTORA

(1) identificação e diagnóstico do problema – Nessa etapa, é necessário que o tomador de decisão tenha um entendimento completo e específico do problema a ser resolvido. Nesse estudo, o problema a ser resolvido relaciona-se à demissão, logo, o gestor irá identificar quais profissionais precisam melhorar seu desempenho ou comportamento, além de verificar as falhas de conduta apresentadas pelo profissional.

(2) Geração de soluções alternativas – Com base em suas experiências passadas, os gestores irão buscar quais as possíveis soluções para o funcionário com problemas de performance/conduta. Eles irão elaborar planos de ação como tentativas de resgate do profissional em questão e buscarão entender quais as circunstâncias que estão levando o profissional a agir daquela maneira, qual o cenário

em que ele está inserido e o que é preciso fazer para mudar o quadro. As soluções podem ser prontas (quando utilizam-se recomendações de outras pessoas que enfrentaram problemas semelhantes), ou podem ser soluções sob medida (especialmente projetadas para cada problema em específico).

(3) Avaliação de alternativas – Busca-se saber qual solução será a melhor, quais serão as consequências para cada decisão e quais as metas que se pretendem alcançar. No caso das demissões, há várias formas de avaliar as alternativas antes de optar por elas: mudar o funcionário de departamento, oferecer férias por tempo determinado, diminuir a carga horária de trabalho, estabelecer um plano de ação com metas claras para o funcionário atingir, ou, em caso de um resultado negativo a essas opções, avaliar a possibilidade de desligamento do profissional.

(4) Realização da escolha – Após considerar as possíveis consequências para cada possibilidade, toma-se a decisão. Nesse estágio, consideram-se três quesitos: **maximização, satisfação e otimização**. **Maximizar** significa tomar a melhor decisão possível com base em todas as alternativas disponíveis. Considerando todos os critérios disponíveis e o cenário no qual o empregado está inserido, tenta-se racionalmente tomar a melhor decisão. **Satisfazer** é cessar a busca por uma segunda solução quando encontra-se uma primeira que seja capaz de resolver o problema. No caso da demissão, é possível citar um exemplo de satisfação: um dado funcionário é transferido de departamento a fim de proporcionar-lhe uma nova chance de apresentar boa performance, e assim, evitar seu desligamento. É possível que em um terceiro departamento ele se saísse ainda melhor, mas ele permanecerá no segundo departamento, caso ele consiga desenvolver seu potencial ali. **Otimizar** é atingir o equilíbrio possível entre as várias metas. Um funcionário pode não ser bom em determinado critério, mas em compensação é muito bom em outro. Um critério compensa o outro, logo, ele não é demitido (ou vice versa).

(5) Implementação da decisão – O processo decisório só irá terminar após a implementação daquilo que foi decidido. É possível que a implementação seja delegada ou seja feita pelo próprio decisor, e os implementadores da decisão devem compreender por que se escolheu tal opção. No caso da redução de pessoal, normalmente quem a implementa é o departamento de Recursos Humanos. Este

deve estar ciente do por quê o funcionário está sendo demitido, e quais são os agravantes dessa decisão. Os administradores devem planejar a implementação cuidadosamente, especialmente no que diz respeito a um caso delicado como a demissão.

(6) Avaliação das decisões – Nessa etapa, avaliam-se quais foram as consequências da decisão tomada a fim de que os erros não venham a se repetir, e consideram-se quais alternativas de solução poderiam ser ainda melhores. Um exemplo é a empresa avaliar as consequências de desligamentos passados e com base nessas experiências, optar por não demitir um funcionário com determinadas restrições (como por exemplo, alguém que tenha ligação com o sindicato, ou participe da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Tal medida evita possíveis problemas trabalhistas prejudiciais à empresa.

As demissões também incorrem em altos custos para as empresas. Esses custos estão relacionados ao encerramento de contratos, propaganda, recrutamento, seleção e contratação de pessoal. Além desses, há também os custos intangíveis, como a desmoralização da empresa e o rompimento com os modelos sociais e de comunicação (WATROUS *et al.*, 2006).

2.3.1 Critérios para demissão

Como foi tratado, o processo decisório de demissão envolve planejamento e requer que sejam feitas escolhas - muitas vezes delicadas - além de tempo. As escolhas são sempre baseadas em critérios, isto é: quem será demitido e por que será demitido (TYLCSAK, 1995). Além disso, elas são feitas com base em uma gama limitada de possibilidades (SIMON, 1997), outras vezes, elas podem ser feitas baseando-se em relações de política e poder (CHILD *et al.*, 2010) ou ainda, com base em um misto de informações que se inter-relacionam (COHEN *et al.*, 1972). Muitos podem ser os motivos que levam gestores a demitir (McDONALD *et al.*, 2008; TYLCSAK, 1995) e é possível afirmar que toda demissão de pessoas acontece por alguma razão em específico. Nesta seção, será feita uma revisão das pesquisas

anteriores a fim de verificar quais os elementos conduzem um profissional à demissão.

De acordo com Shah (2000), os principais motivos pelos quais as firmas optam pelo corte de pessoal são a tentativa de manutenção ou aumento de seus níveis de vantagens competitivas e resposta às mudanças tecnológicas, isto é, as empresas não adotam essa prática apenas quando estão em declínio por queda de performance. Já para Tsai e Yen (2008), o desejo de aumentar a performance é a principal causa que leva as empresas a optarem pelo corte de pessoal.

De acordo com Østhus e Mastekaasa (2010), as reduções de pessoal podem igualmente ser causadas por fatores tais como: boas oportunidades de emprego fora da empresa ou condições pobres de trabalho. Outros motivos para ocorrerem as demissões, foram assédio (gravidez, incapacidade, gênero, idade, aparência, saúde, raça, questões pessoais), *bullying* (assédio sexual, verbal, físico ou perseguições sem razões específicas), discriminação, falta de ética, roubo, má conduta, fraude, situação pessoal, razões operacionais, violação do contrato psicológico, alteração de contratos, reclamações sobre salários, baixa performance, falta de comprometimento, problemas no relacionamento interpessoal (desentendimentos entre gestores e funcionários ou CEOs e investidores), experiência profissional e potencial de crescimento (McDONALD *et al.*, 2008; GINIGER *et al.* 1983; UPPAL *et al.* 2014; QUIÑONES *et al.*, 1995; CAMPION *et al.*, 2011).

Os critérios são vários e se inter-relacionam de modo que a análise das motivações dos gestores para demitir pessoas pode ser considerada subjetiva. Para melhor compreensão de como se dá este processo, os vários motivos (encontrados na literatura) que levam gestores a demitir, serão subdivididos em sete critérios (a ordem em que eles serão apresentados a seguir é aleatória): 1. **situação pessoal** (casos como discriminação, doença, lua de mel, gravidez serão enquadrados nessa categoria), 2. **performance** (ou histórico de desempenho), 3. **comprometimento**, 4. **confiança** (casos onde há roubo, má fé, envolvimento em escândalos financeiros, falta de ética serão considerados como falta de confiança), 5. **experiência profissional**, 6. **potencial de crescimento**, 7. **relacionamento interpessoal** (casos de *bullying* ou assédio, discordância entre gestores e funcionários, CEOs e investidores, serão enquadrados nessa categoria).

A definição de **situação pessoal** refere-se à circunstâncias como doença, danos, motivos pessoais, absenteísmo sem explicação, inabilidade para trabalhar

durante as horas requeridas, relacionamentos dentro ou fora do trabalho, questões com familiares ou amigos, licenças retiradas por luto, férias, lua de mel ou outras formas de saída da empresa (McDONALD *et al.*, 2008). Stumpf e Dawley (1981) incluem nessa categoria: gênero, idade, nível educacional, estabilidade no emprego e absenteísmo.

Em sua pesquisa, McDonald *et al.* (2008) apontaram casos de demissões onde havia violação do contrato psicológico e os empregadores aproveitavam-se da inexperiência de funcionários mais jovens. Por serem dotados de uma capacidade de negociação limitada e por terem dificuldades para buscar apoio judicial, tais empregados encontravam-se em posição vulnerável perante seus chefes, sendo comum serem demitidos injustamente ou sem qualquer aviso prévio e serem expostos à jornadas de trabalho inadequadas. As demissões menos frequentes foram por motivos operacionais, tais como: disponibilidade reduzida de horas de trabalho por parte dos empregados, mudança de gerente/dono, reestruturação e problemas financeiros na empresa.

Questões relacionadas a cancelamento de contratos, pagamentos, reclamações sobre taxas de remuneração, salários e reembolso de verbas ao empregador foram outros motivos que levaram os gestores a optarem pelas demissões (McDONALD *et al.*, 2008). Também alegou-se a ocorrência de demissões por roubo, má conduta e fraude. Na presente pesquisa, tais quesitos serão enquadrados na categoria **confiança**. Casos menos frequentes de demissão estavam relacionados à reclamações com relação ao pagamento e ao contrato de trabalho, discriminação, outras razões operacionais e alegações de baixa performance (McDONALD *et al.* 2008). No QUADRO 3 constam as principais razões pelas quais os gestores (participantes da pesquisa de McDONALD, 2008) demitiam seus funcionários:

CrITÉRIOS/categorias e subcategorias		
Saída da empresa/ circunstâncias pessoais <ul style="list-style-type: none"> - Saída por doença - Dano - Saída por motivo pessoal - Outros motivos de saída - Absenteísmo sem explicação 	Performance baixa <ul style="list-style-type: none"> - Questões gerais relacionadas à performance - Erros e imprecisão - Atitudes negativas - Falhas de comunicação 	Razões operacionais <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade reduzida de horas de trabalho - Mudança de gerente/dono - Questões financeiras - Extinção de postos de trabalho - Encerramento de negócios - Reestruturação organizacional
Discriminação <ul style="list-style-type: none"> - Gravidez - Incapacidade - Gênero - Idade - Aparência - Saúde - Raça - Questões pessoais 	Roubo, má conduta e fraude <ul style="list-style-type: none"> - Má conduta - Roubo - Fraude Bullying/assédio <ul style="list-style-type: none"> - Assédio sem razão específica - Assédio sexual - Assédio verbal - Assédio físico 	Pagamentos/contratos relacionados à questões ou reclamações <ul style="list-style-type: none"> - Contratos alterados ou cancelados - Reclamações sobre taxas de remuneração - Reclamações sobre salários e reembolso de verbas ao empregador

QUADRO 3 – CRITÉRIOS PARA DEMISSÃO DE PESSOAS
 FONTE: McDONALD *et al.* (2008, p. 7, tradução nossa)

Ao contrário dos resultados encontrados por McDonald *et al.* (2008), o estudo realizado por Hilger *et al.* (2013) revela que o **desempenho** (seja individual ou da firma) é um critério que influencia significativamente as chances de demissão de altos executivos. O trabalho de Crossland e Chen (2013, p. 83, tradução nossa) atesta a mesma tendência: “Um segundo pressuposto importante na literatura sobre demissão é que o conselho da alta gestão têm o poder de demitir os CEOs (*chief executive officer*) de desempenho baixo.” Em casos assim, os CEOs podem ser desligados por: discordarem do conselho administrativo, diretoria ou acionistas a respeito dos objetivos estratégicos que a organização deve seguir (ERTUGRUL; KRISHNAN, 2011); pela pressão feita por parte de investidores para o aumento da performance empresarial (WIESERMA, 2002; ERTUGRUL; KRISHNAN, 2011); e pela intervenção de acionistas que analisam, além da performance, o preparo e a capacidade do CEO (ERTUGRUL; KRISHNAN, 2011). No entanto, a questão da performance afeta tanto as demissões de CEOs quanto as demissões em geral (STUMPF; DAWLEY, 1981; WILLIAMS; LIVINGSTONE, 1994).

Na pesquisa de McDONALD *et al.* (2008), o significado de performance refere-se ao desempenho, erros/imprecisão, atitudes inadequadas, problemas de

comunicação. No presente trabalho, o termo pode ser entendido como o nível de desempenho que um profissional consegue atingir no cargo que ele ocupa na empresa, considerando os resultados que dele se espera em face às atribuições (tarefas, atividades) que lhe foram delegadas; ou também, ela poderá ser considerada como sendo o nível de desempenho da equipe profissional como um todo (NASCIMENTO *et al.*, 2010; TSAI; YEN, 2008).

Kraft (1991) ressalta a relevância do desempenho do profissional para a organização: sem uma boa performance dos indivíduos é impossível que a empresa atinja a produtividade esperada. Deste modo, além de deixar claro que funcionários que desempenham abaixo do esperado podem ser demitidos, uma prática utilizada por algumas empresas a fim de incentivar a entrega de melhores resultados é remunerar os funcionários segundo a meritocracia e eficiência, além de dividir os lucros.

A respeito deste tema, Giniger *et al.* (1983) contrapõem estudos anteriores, cujas premissas diziam que o desempenho do profissional caía à medida que sua idade avançava, funcionários com mais idade tinham menos energia, perdiam sua agilidade e estavam mais sujeitos à doenças. Ao contrário dessas teorias, os autores propõem que a performance aumenta a medida que o profissional adquire experiência, isto é, quando trata-se do uso de seus recursos intelectuais. Williams e Livingstone (1994) afirmam ser necessário analisar o desempenho do profissional versus os custos incorridos numa demissão antes de se optar por ela. Os custos são diversos, gasta-se para fazer o desligamento de um funcionário, até para promover novos recrutamento, seleção e treinamento.

As demissões costumam ser benéficas para a organização em casos onde profissionais de baixo desempenho estejam trazendo prejuízos à empresa, pois a produtividade desta aumenta quando tais funcionários deixam de atrapalhar a equipe. Ao contrário, se profissionais de alta performance forem desligados, a empresa é prejudicada (SCHWAB, 1991; WATROUS *et al.*, 2006).

Sobre este tema, Watrous *et al.* (2006) acrescentam que de igual modo o desempenho está relacionado à experiência profissional, pois quando um profissional muito experiente é desligado da empresa e não há tempo para fazer uma nova contratação, a performance da organização tende a ficar comprometida. Os autores também relatam uma piora nos resultados organizacionais em casos onde

funcionários diminuem seus níveis de desempenho por tomarem conhecimento de que serão desligados da empresa.

Harcourt *et al.* (2013) apontam que a performance enquadra-se num dos três motivos mais importantes que levam às demissões (os outros dois seriam má conduta e extinção dos postos de trabalho). A respeito do desempenho, Caldas (2000) acrescenta que o processo decisório trata-se de um sistema meritocrático, o qual baseia-se exclusivamente na habilidade e na performance. Com base na avaliação de desempenho realizada pela empresa antes de um desligamento, aqueles que apresentarem o menor nível de desempenho, serão os demitidos.

Há diversos estudos relacionando o histórico de desempenho às demissões (WANOUS; STUMPF; BEDROSIAN, 1979; STUMPF; DAWLEY, 1981; TSAI; YEN, 2008; HILGER; MANKEL; RICHTER, 2013; CROSSLAND; CHEN, 2013; ERTUGRUL; KRISHNAN, 2011; STUMPF; DAWLEY, 1981).

Outro critério para demissão relacionado aos desligamentos é o **comprometimento** (OHANA; MEYER, 2010; KOSLOWSKY *et al.*, 2012). Para Meyer *et al.* (1991) o comprometimento está relacionado com o *turnover*, com o absenteísmo e com a performance no trabalho. Funcionários fortemente comprometidos são os que apresentam menor tendência de deixar a organização (ALLEN; MEYER, 1990). Uma vez que tais empregados são mais comprometidos, é possível deduzir que estes são também os preferidos pelos gestores para que permaneçam na organização, logo, são os menos sujeitos a serem demitidos.

O comprometimento é definido de várias formas (ALLEN; MEYER, 1990), Juhdi *et al.* (2011, p. 1, tradução nossa) o definem como: “o grau em que os funcionários se esforçam para que a organização obtenha sucesso e ajustem seus próprios valores com os da organização”. Para Steers (1977), o comprometimento refere-se a quanto um empregado identifica-se com a organização da qual faz parte, e quanto ele compromete-se com ela. Allen e Meyer (1990) subdividiram o comprometimento em três categorias diferentes (o termo é único, porém, tem significados diferentes):

- (1) comprometimento afetivo, onde os funcionários se identificam com a organização e se envolvem com ela; (2) comprometimento contínuo, refere-se ao comprometimento baseado nos custos que os funcionários têm de arcar, caso estes deixem a organização; (3) comprometimento normativo, relacionado ao sentimento de obrigação de permanecer na organização (ALLEN; MEYER, 1990, p. 1, tradução nossa).

Em 1991, foi publicado um novo artigo por Meyer, Bobocel e Allen, desta vez incluindo uma terceira definição dentre as categorias de comprometimento organizacional: (1) comprometimento afetivo: refere-se ao modo como os funcionários se sentem psicológica e emocionalmente reconhecidos na relação que têm com a organização; refere-se também às suas características pessoais, à escolha e às expectativas que têm para com o trabalho; (2) compromisso normativo: está relacionado à crença por parte dos funcionários de que a lealdade e o comprometimento para com a organização é uma virtude necessária; (3) comprometimento instrumental: refere-se à permanência dos funcionários em uma empresa devido aos benefícios utilitários que esta lhes oferece (MEYER *et al.*, 1991).

Outro critério encontrado na literatura para as demissões é a **confiança**. Para Flores e Solomon (1998) confiar é reconhecer que alguém é confiável (sendo este pensamento contudo, passível de falha). Como definição para o termo confiança, os autores apresentam a seguinte:

Confiança não é uma substância social, um meio ou uma entidade misteriosa, mas sim um conjunto de práticas sociais, definidos por nossas escolhas, confiar ou não confiar. [...] A confiança é um aspecto dinâmico das relações humanas. É um processo contínuo que deve ser iniciado, mantido, às vezes restaurado e continuamente autenticado. A confiança não é uma substância social ou uma entidade misteriosa; confiança é uma prática social, definida por escolhas. É sempre relacional: Um confia em B (para fazer C, D, E). Podemos dizer que A é "de confiança", mas porque nós queremos dizer que ele ou ela tem uma disposição de confiar prontamente nas pessoas. (Flores e Solomon, 1998, p. 1, 2).

Para Tzafrir e Dolan (2004, p. 116) confiança é “o desejo de investir recursos em outra parte, com base em expectativas positivas resultantes de interações mútuas construtivas ocorridas no passado”. No entanto, os autores afirmam que há controvérsias no que diz respeito à definição do termo pois, segundo eles, não há consenso no campo, já que muitas são as definições dadas a ele. Eles consideram a confiança nas relações de trabalho como um conceito tridimensional, que envolve (1) harmonia: “confiar em uma combinação de habilidades, sentimentos, opiniões, propósitos e valores dentro do sistema de relação de trabalho” (TZAFRIR; DOLAN, 2004, p. 127, tradução nossa) (2) confiabilidade: apresentar procedimentos e comportamentos consistentes, e (3) interesse: buscar o bem estar equilibrando os seus próprios interesses com os de seus semelhantes (TZAFRIR; DOLAN, 2004).

Confiança também é definida por Krishnan *et al.* (2006) como a expectativa que a empresa tem de que o funcionário não irá abusar das vulnerabilidades da empresa se ele tiver a oportunidade de assim proceder.

O termo confiança também está relacionado à questões éticas. Embora Ertugrul e Krishnan (2011) não mencionem o termo confiança diretamente, os autores atribuem o envolvimento de CEOs em atividades ilegais ou antiéticas (mesmo quando suas ações não exercem impacto negativo nos resultados da empresa) como sendo a causa para estes serem demitidos. “As empresas podem demitir um CEO caso haja evidência de má conduta ética ou legal pelo CEO, mesmo na ausência de mal desempenho por parte deste” (ERTUGRUL; KRISHNAN, 2011, p. 138, tradução nossa). Em resumo, os motivos para demissão de CEOs relacionados à confiança são a falta de ética e o envolvimento com ações ilegais, ou lavagem de dinheiro e simulação de negociações (ERTUGRUL; KRISHNAN, 2011).

A confiança envolve algumas circunstâncias as quais levam os indivíduos a confiarem uns nos outros, são elas: a disponibilidade, competência, consistência, discrição, honestidade, integridade, lealdade, transparência, promessa, realização e receptividade (BUTLER, 1991). Não importa qual seja o contexto organizacional, um comportamento capaz de inspirar confiança é resultado de uma série de ações tomadas por parte dos envolvidos (TZAFRIR; DOLAN, 2004). A respeito da confiança, Tzafrir e Eitam-Meilik, (2005, p.203, tradução nossa) afirmam: “é natural que durante os períodos de *downsizing* os gestores demitam os funcionários em quem confiam menos”.

A **experiência do profissional** é outro critério utilizado quando da demissão (GINIGER *et al.* 1983; UPPAL *et al.* 2014). Quiñones *et al.* (1995) consideram este um dos critérios mais importantes para o recursos humanos da organização, já que ela está relacionada com a seleção de pessoal, o treinamento e o desenvolvimento de carreira dos profissionais. A respeito desse critério, Adkins (1995) afirma que a experiência profissional prévia está relacionada à forma e a capacidade com as quais o indivíduo irá socializar-se dentro da empresa no próximo emprego.

Para McDaniel *et al.* (1988) o tempo de experiência é a quantidade de conhecimento adquirido em uma dada ocupação, enquanto que para Uppal *et al.* (2014) é o acúmulo de experiência proveniente do trabalho prévio em outras organizações. Baseados nos estudos de Harcourt *et al.* (2013) e de Kirschenbaum (1992), é possível considerar a experiência profissional como a quantidade de anos

de trabalho do profissional, à capacidade adquirida para integrar informações relevantes e tomar decisões competentes.

Uppal *et al.* (2014) afirmam que as empresas tendem a contratar funcionários com certo nível de experiência, sendo assim, é possível concluir que a retenção de tais profissionais seja maior do que a dos inexperientes. Para os autores, profissionais mais experientes tendem a apresentar mais estabilidade, seriedade, melhores atitudes em seu trabalho, além de demonstrarem um julgamento mais maduro das situações e apresentarem menos casos de absenteísmo. Além disso, os autores consideram que tais indivíduos possuem determinadas crenças, valores e expectativas de carreira que refletem na forma como eles se socializam no trabalho.

Além disso, profissionais mais experientes são melhor avaliados do que recém formados na maioria dos quesitos, isto é, no que diz respeito ao entendimento sobre negócios, noções sobre competitividade, apresentação de expectativas mais realistas, habilidades técnicas e interpessoais, capacidade de escrita, ética pessoal e profissional, tendo assim, maiores probabilidades de obterem sucesso (RYNES *et al.*, 1997).

Com base na pesquisa de Morgeson *et al.* (2005) e de Tzafrir e Eitam-Meilik (2005), o **relacionamento interpessoal** refere-se à capacidade de um indivíduo trabalhar bem em equipe, ou à relação eficaz entre superiores e subordinados onde há a presença de confiança mútua. Armstrong-Stassen *et al.* (2001) igualmente o consideram como o trabalho em equipe, isto é, a maneira com que um indivíduo se relaciona com os demais, além de ser considerado como um dos quesitos utilizados para verificar a qualidade do trabalho de um indivíduo. Na pesquisa desses autores em específico, constatou-se que o trabalho em equipe entre os remanescentes melhora após o corte de pessoal.

A respeito deste critério, Carson *et al.* (2011) acrescentam que ele influencia na demissão de gerentes. Gestores que traem a confiança de seus superiores ou que excluem outras pessoas do grupo, tendem a apresentar problemas de relacionamento interpessoal e indivíduos que se comportam indevidamente para com seus colegas tendem a ser demitidos com mais frequência. Segundo os autores, os líderes precisam apresentar um bom relacionamento interpessoal, ter a capacidade de estabelecerem novos relacionamentos, de formarem equipes e liderá-las. Os que assim procedem tendem a obter sucesso, enquanto que os demais podem ser demitidos. Nas palavras de Carson *et al.*:

No contexto do estudo das organizações, o trabalho em equipe e a habilidade de conquistar a confiança dos *stakeholders* são fundamentais para o sucesso gerencial. Assim, os gestores que excluem os outros e falham em conquistar a confiança de seus colegas e dos *stakeholders* estão mais propensos a serem demitidos. (CARSON *et al.*, 2011, tradução nossa, p. 293).

Em ambientes de trabalho onde se necessita alta performance e trabalho em equipe fica ainda mais evidente a relevância da participação de indivíduos que colaborem com o restante do grupo. Nesse sentido, as “habilidades sociais” do sujeito são quesitos bem importantes porque refletem a capacidade dele de se ajustar à diferentes situações e demandas, além de influenciar o comportamento dos outros. Além disso, as “habilidades sociais” também são importantes porque aumentam a interdependência entre colegas e ampliam os papéis sociais, isto é, estimulam comportamentos que favorecem o crescimento do grupo. Quanto melhores forem as habilidades sociais do indivíduo, mais capacidade ele terá de administrar conflitos, coordenar seu trabalho, e atuar de forma cooperativa (MORGESON *et al.*, 2005).

A habilidade de saber se relacionar com o grupo está intimamente ligada ao **potencial de crescimento**, isto é, a previsão sobre o desempenho futuro do empregado, seu desenvolvimento e contribuição para com a organização (MOSER; KRAFT, 2008). É possível prognosticar sua performance futura já no momento da entrevista de seleção, captando aspectos da personalidade do indivíduo e sua capacidade de se inter-relacionar com outras pessoas. Nesse tipo de entrevistas, é comum encontrar os termos ‘habilidades sociais práticas e características de personalidade’ como os principais quesitos na seleção de candidatos. Tais competências são indicadores do modo como ele irá relacionar-se com a equipe (MORGESON *et al.*, 2005).

As ‘habilidade sociais’ incluem aspectos tais como, se o indivíduo é consciente, extrovertido, flexível e emocionalmente estável. Cada um deles irá influenciar a performance futura do profissional numa série de quesitos. Por exemplo, indivíduos conscientes são capazes de executar qualquer tarefa dentro da equipe com o mínimo de supervisão, além disso, eles mesmos querem alcançar as metas propostas, o que contribui para o desenvolvimento de todo o grupo. Logo, a consciência é importante porque diminui a necessidade de controle, e aumenta a auto-disciplina. Em resumo, o trabalho em equipe, a personalidade e as habilidades sociais do indivíduo estão positivamente relacionadas com seu potencial de crescimento (MORGESON *et al.*, 2005). Em concordância com esses autores, Uppal

et al. (2014) sugerem que na contratação de um profissional sejam analisadas as seguintes habilidades sociais: consciência, abertura e inteligência emocional, pois estas também interferem no desempenho futuro do candidato.

Campion *et al.* (2011) salientam que prever o potencial de crescimento é uma prática muito utilizada na tomada de decisão de demissão. No entanto, os autores observam que os critérios para medir tal potencial são subjetivos e que pessoas mais velhas tem menos anos de carreira pela frente, logo, quaisquer critérios relacionados a idade do candidato deveriam ser evitados numa decisão de demissão. Segundo os autores, este aspecto pode ser medido pela performance passada do empregado. Além disso, eles acrescentam que o potencial de crescimento não entra em declínio com o passar dos anos, portanto, é importante considerar o tempo de experiência dos profissionais. Considerar este quesito evita ainda que haja discriminação com pessoas de idade mais avançada.

De acordo com a literatura pesquisada, várias são as razões que levam os gestores a demitir, sendo que elas podem estar mutuamente relacionadas. Por exemplo, ao se fazer uma análise de performance, também é possível considerar a confiança, isto é, se o funcionário apresentar um bom desempenho em seu trabalho, conseqüentemente, será considerado como alguém digno de confiança (TZAFRIR; EITAM-MEILIK, 2005). Se ele se relacionar bem com os colegas, apresentará uma boa performance ou apresentará um alto potencial de crescimento (MORGESON *et al.*, 2005). Caso o indivíduo inspire confiança, ele se relacionará bem com os colegas (CARSON *et al.*, 2011).

Outro exemplo de relação entre os critérios é dado por Adkins (1995): a experiência profissional prévia de um indivíduo está relacionada ao processo de socialização que um indivíduo passa quando começa a trabalhar numa outra empresa. O processo de socialização refere-se à sua performance, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e o próprio *turnover* do indivíduo. A experiência profissional também está relacionada à performance e potencial de crescimento do funcionário (McDANIEL *et al.*, 1988). Quanto mais experiente for o profissional, maiores serão suas chances de sucesso no futuro (UPPAL *et al.*, 2014), e melhor será o resultado de seu desempenho no presente. No QUADRO 4 é possível visualizar um resumo dos critérios com suas respectivas definições:

CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
Potencial de crescimento	As previsões sobre o desempenho futuro do empregado, isto é, sobre seu desenvolvimento e contribuição na organização (MOSER; KRAFT, 2008).
Relacionamento interpessoal	Capacidade de um indivíduo trabalhar bem em equipe, ou a relação eficaz entre superiores e subordinados onde há presença de confiança mútua (MORGESON <i>et al.</i> , 2005; TZAFRIR; EITAM-MEILIK, 2005)
Experiência profissional	A quantidade de experiência adquirida em uma dada ocupação (McDANIEL <i>et al.</i> , 1988). Acúmulo de experiência proveniente do trabalho prévio em outras organizações (UPPAL <i>et al.</i> , 2014).
Confiança	O desejo de investir recursos em outra parte, com base em expectativas positivas resultantes de interações mútuas construtivas ocorridas no passado (TZAFRIR; DOLAN, 2004 p. 116, tradução nossa).
Histórico de desempenho	Questões gerais de desempenho, erros/imprecisão, atitudes inadequadas, problemas de comunicação (McDONALD <i>et al.</i> , 2008). * Este desempenho refere-se ao <i>appraisal</i> e ao <i>rating</i> , isto é, tanto à memória subjetiva que o gestor guarda sobre o desempenho passado do funcionário, quanto o desempenho efetivo registrado oficialmente por meio de instrumentos formais de avaliação.
Situação pessoal	Circunstâncias como doença, danos, motivos pessoais, absenteísmo sem explicação, inabilidade para trabalhar durante as horas requeridas, relacionamentos dentro ou fora do trabalho, questões com familiares ou amigos, pedidos de licença por parte do funcionário por motivos diversos (McDONALD <i>et al.</i> , 2008).
Comprometimento	“O esforço dos funcionários para que a organização obtenha sucesso e o grau de ajuste entre os valores dos empregados e os valores da organização” (JUHDI <i>et al.</i> , 2011, p. 1, tradução nossa).

QUADRO 4 – PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA DEMISSÃO E SUAS RESPECTIVAS DEFINIÇÕES
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Na FIGURA 6 visualiza-se um quadro resumo de como ocorre o processo decisório de demissão segundo a perspectiva da racionalidade limitada.

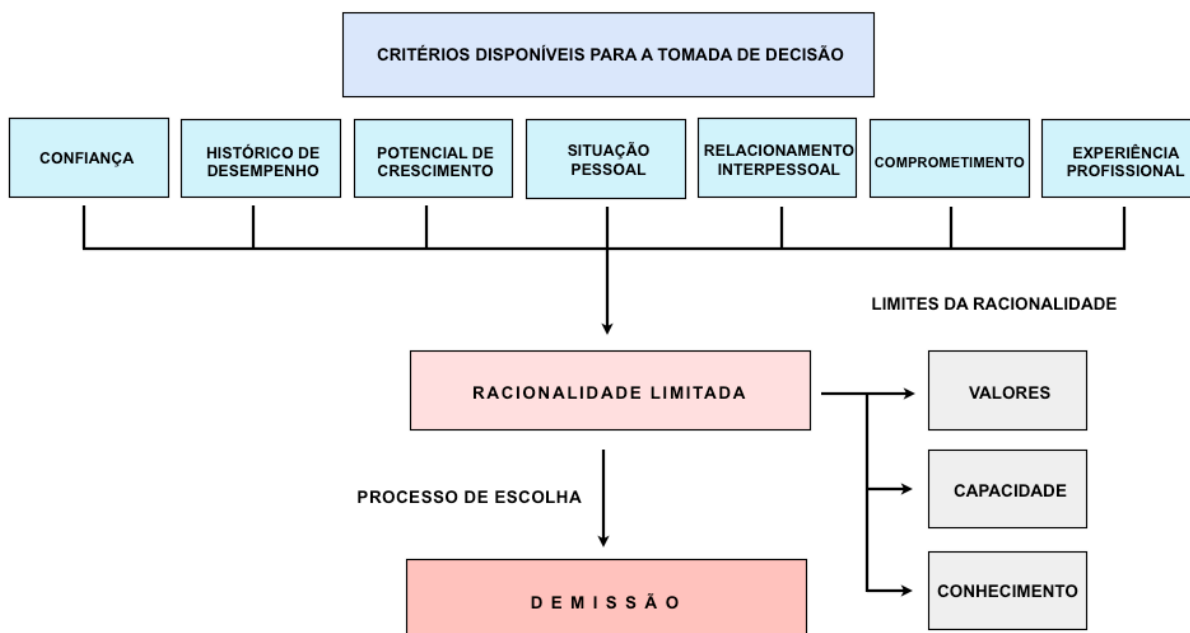


FIGURA 6 – ESCOLHA DOS CRITÉRIOS DISPONÍVEIS NA DEMISSÃO SEGUNDO A PERSPECTIVA DA RACIONALIDADE LIMITADA
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

O tomador de decisão tem acesso a uma quantia limitada de informações, estruturadas em critérios, com base nos quais decide os mais importantes para a decisão de demissão. Esta decisão é influenciada pelos limites da racionalidade - valores, capacidade e conhecimento.

Quanto à questão objetividade e subjetividade, embora todos os critérios propostos aqui tenham aspectos objetivos e subjetivos, nessa pesquisa considerou-se os critérios confiança, comprometimento, relacionamento interpessoal e potencial de crescimento como critérios subjetivos. Assim foi feito pois essas questões variam de acordo com a percepção pessoal de cada gestor, mais do que podem ser medidas por fatos concretos, históricos ou numéricos. É mais difícil aferir se uma pessoa é confiável de forma objetiva, por exemplo. Já a situação pessoal e a experiência profissional foram considerados critérios objetivos, no sentido que é mais fácil registrar informações tais como quantidade de filhos do funcionário ou trabalhos já realizados pelo mesmo. O histórico de desempenho foi considerado objetivo (se as avaliações de desempenho formais forem analisadas) e subjetivo (se forem consideradas as percepções pessoais que o gestor faz acerca da performance do funcionário).

2.3.2 Tomada de decisão em grupos

O processo decisório de demissão pode ser feito tanto individualmente quanto em grupo. Para *Campion et al.* (2011) tomar uma decisão expondo as circunstâncias a diversos avaliadores gera confiabilidade ao processo. Isto ocorre porque o julgamento de múltiplos avaliadores é mais confiável do que o julgamento de um único avaliador e há menor chance de uma classificação idiossincrática quando há vários avaliadores independentes. Além disso, é importante seguir diretrizes pré-estabelecidas ao se analisar uma possível demissão, a fim de evitar possíveis preconceitos e saber exatamente quais quesitos do candidato devem ser avaliados na hora de demití-lo (por exemplo, performance ou tempo de experiência).

Para Bateman e Snell (1998) os grupos tendem a tomar decisões mais assertivas do que aquelas tomadas por indivíduos agindo isoladamente, uma vez que tal prática eleva a qualidade das decisões. Os autores apresentam pelo menos cinco vantagens que podem ser extraídas de decisões feitas em grupo, são elas: (1) Disponibilidade de informações – se um gestor não tem conhecimento de algum assunto, outro gestor poderá ajudá-lo disponibilizando a informação necessária; (2) Maior número de perspectivas – Outras abordagens estarão disponíveis para solucionar o problema, um setor poderá fornecer a outro setor informações novas e relevantes para o caso; (3) Estímulo intelectual – As discussões em grupo favorecem e estimulam a criatividade; (4) Entendimento do por quê da decisão – Ouvindo os argumentos que a embasaram, as pessoas envolvidas poderão compreender o motivo de ela ter sido tomada; (5) Comprometimento com a decisão – Quando mais pessoas contribuírem para propor uma solução, maior será a motivação do grupo. Isso assegura o sucesso da implementação (BATEMAN; SNELL, 1998).

Envolver pessoas com conhecimentos, perspectivas e experiências diversas e fornecer informações relevantes a pessoas que pensam de maneira diferente deve ser uma prática utilizada pelos gestores quando há uma decisão em grupo. Além disso, os responsáveis por implementar as decisões devem ser envolvidos desde o início do processo (BATEMAN; SNELL, 1998). No caso das demissões, geralmente é o setor de RH quem as executa, logo, é este setor que deve estar envolvido desde o início do processo.

2.3.3 Limitações dos tomadores de decisão

Quando se trata de uma decisão importante os gestores não podem fazer tudo o que desejam, uma vez que eles enfrentam uma série de limitações: sejam legais, judiciais, circunstanciais, humanas, de mercado ou organizacionais, as quais podem inibir certas ações (BATEMAN; SNELL, 1998). Um caso muito comum encontrado em questões relacionadas às demissões é um empregado fazer parte do sindicato ou da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), ou estar utilizando drogas. A demissão de pessoas em circunstâncias como essas poderão acarretar em problemas judiciais para a empresa. Ocorre também o caso inverso, um gestor não quer demitir um bom funcionário, mas vê-se obrigado a fazê-lo por problemas na conjuntura: o súbito rompimento de uma crise no mercado ou a instabilidade da situação financeira na empresa, por exemplo.

Negociações e política também são consideradas limitações. Algumas decisões precisam ser negociadas e barganhadas (BATEMAN; SNELL, 1998). No caso das demissões, às vezes é necessário negociá-las com outros profissionais, outros setores, e até mesmo com o sindicato.

2.4 ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP) - MÉTODO DE ANÁLISE HIERÁRQUICA

O método de análise hierárquica AHP, criado por Thomas Saaty em meados dos anos 70, é um dos mais conhecidos métodos de tomada de decisão multicritérios (VARGAS, 2010). Ele funciona por meio de análise e comparação de uma gama de critérios que permite a priorização entre os pares, por grau de importância (escala-se o mais importante até o menos importante), conduzindo assim, à resposta mais apropriada para medir o desempenho. Esse processo auxilia na tomada de decisão porque minimiza as chances de erro (SILVA, 2007). Essa decomposição de critérios por meio de hierarquias tem como finalidade fazer relações de maneira consciente (SAATY, 1991). Além de conscientizar as decisões, o AHP apresenta outras vantagens: por meio da determinação de prioridades, das relações de *feedback* e da comparação entre pares, o método é capaz de “incluir e medir todos os fatores

importantes, qualitativa e quantitativamente mensuráveis, sejam eles tangíveis ou intangíveis” (SAATY, 1991, p. 1), demonstrando assim, a intensidade de domínio entre as alternativas comparadas (SAATY, 2008). A análise dos aspectos tangíveis e intangíveis no processo decisório se dá com base na experiência, intuição e em dados físicos (SAATY, 2008).

Outro ponto positivo do método é que a comparação par a par é mais simples de se fazer (embora mais demorada já que carece de mais etapas), pois possibilita que os pesos relativos de cada par de objetos sejam mensurados (focando apenas dois objetos por vez), a fim de observar como eles se relacionam entre si. O AHP também melhora as estimativas da realidade, já que ele possibilita a sistematização de impressões, sentimentos e crenças. Isto auxilia o processo decisório, pois ele se torna mais objetivo e diminuem-se as chances de haverem avaliações subjetivas. Essa sistematização é feita com a utilização de escalas numéricas de julgamento as quais discriminam os valores, possibilitando justamente, que noções intangíveis tornem-se tangíveis (SAATY, 1991). Nas palavras de Silva:

O método AHP divide o problema geral em avaliações de menor importância, enquanto mantém, ao mesmo tempo, a participação desses problemas menores na decisão global. Ou seja, ao encarar um problema complexo, é mais fácil dividi-lo em outros menores, porque, quando solucionados individualmente e depois somados, estes representam a decisão do problema inicial buscada. Sob essa lógica hierárquica, convém introduzir a definição, as características e a importância da hierarquia na metodologia (SILVA, 2007, p. 40).

Para Saaty (2008), o método AHP é eficaz porque traduz o funcionamento do entendimento humano, isto é, os seres humanos tendem a elencar prioridades de acordo com sua escala de valores, isto é, eles (1) identificam e inter-relacionam objetos e ideias; (2) decompõem a realidade; (3) sintetizam as informações. O AHP possibilita que este processo seja feito de forma simples e rápida já que ele faz as comparações paritárias com fatores que ainda não foram quantificados (SAATY, 1991). Nas palavras de Silva, o método AHP se assemelha à mente inteligente porque:

[...] diante de um grande número de elementos (controláveis ou não), a mente os agrega em grupos segundo propriedades comuns. O cérebro repete esse processo e agrupa novamente os elementos em outro nível “mais elevado”, em função de propriedades comuns existentes nos grupos de nível imediatamente abaixo. A repetição dessa sistemática atinge o nível máximo

quando este representa o objetivo do nosso processo decisório. E, assim, é formada a hierarquia, por níveis estratificados (SILVA, 2007, p. 37).

Para explicar como aplica-se o AHP na prática, será apresentado o exemplo do próprio Saaty (1991). Dispõe-se de 3 objetos: **A**, **B**, **C** e busca-se saber qual deles é o mais pesado. Para tanto, organiza-se os objetos em pares: primeiramente serão comparados os pesos do objeto **A** juntamente com o do objeto **B** (**A - B**). Se **A** for mais pesado que **B** (**A > B**), o objeto **B** terá seu peso medido exclusivamente com o objeto **C** (**B - C**). Se **B** for mais pesado que **C** (**B > C**), logo, **A** é mais pesado que **C** (**A > C**), e logo, mais pesado que **B** (**A > B > C**). No entanto, esse exemplo consiste numa consistência perfeita. Numa análise comum é possível que resulte em **A** maior que **B**; **B** maior que **C**; mas **C** sendo maior que **A**, demonstrando uma inconsistência na resposta. O AHP ainda apresenta essa vantagem: verificar o grau de inconsistência das respostas. A consistência é desejável, contudo ela não é suficiente por si só, além dela é preciso que as ideias do indivíduo correspondam ao mundo real (SAATY, 1991).

Para Vargas, “O AHP é um dos principais modelos matemáticos para apoio à teoria de decisão disponíveis no mercado” (VARGAS, 2010, p. 2), além disso, ele permite a flexibilidade: os gestores podem, a partir dos resultados gerados, mudar seus julgamentos e verificar a consistência deles (GOMES, 2009; SAATY, 1991). Nesta pesquisa, será possível comparar os resultados obtidos via AHP com as notas atribuídas a cada um dos critérios pelos entrevistados. Essa comparação constitui-se no grande diferencial desse trabalho. Em face dessas vantagens, o AHP é um instrumento de medida apropriado para esta pesquisa, uma vez que capta aspectos subjetivos e os sistematiza de maneira objetiva.

Apesar do método já ser bastante difundido mundialmente - mais de 230 trabalhos já foram publicados utilizando o AHP (só entre os anos de 2005 a 2009) - no Brasil ele ainda é considerado pouco conhecido (SIPAHİ; TIMOR, 2010). Segundo a classificação feita por Sipahi e Timor (2010) acerca dos estudos realizados entre 2005 e 2009 por parte dos países que mais publicaram utilizando este método, se enquadram Taiwan com 52 publicações. Turquia com 36, Estados Unidos, China e Coreia com 10 (cada), Hong Kong com 9, Grécia, Índia e Reino Unido com 7 (cada), enquanto que o Brasil foi incluído apenas na categoria “outros países” (os quais são: Argentina, Áustria, Bélgica, Brasil, Chile, Colômbia, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Húngria,

Indonésia, Irã, Itália, Japão, Malásia, México, Holanda, Polônia, Catar, Ruanda, Arábia Saudita, Sérvia, Cingapura, Eslovênia, África do Sul, Espanha, Sri Lanka, Suíça, Tailândia e Emirados Árabes (Dubai). Esses 31 países apresentaram juntos a soma de apenas 41 publicações nos anos em questão.

Para Costa (2014) a utilização do AHP merece mais atenção no Brasil, devido à sua relevância e à escassez de estudos encontrados no campo da pesquisa nacional. Grandzol (2005, p. 9, tradução nossa), considera que uma das limitações do AHP é justamente essa “dificuldade para ‘vender’ a metodologia em ambientes desfavoráveis, já que esta pode ser entendida como sendo excessivamente simples (devido à sua quantificação) ou como um desperdício de tempo”. No entanto, o AHP deveria ser mais explorado na pesquisa brasileira, já que ele capta com precisão os valores atribuídos pelos indivíduos a cada critério.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão abordadas a especificação do problema, as questões de pesquisa, a definição dos termos (constitutiva e operacional), classificação e desenho da pesquisa, perfil dos entrevistados, técnicas de coleta e análise de dados, método de análise hierárquica AHP, procedimentos de validade e confiabilidade, metodologia e análise dos dados do AHP.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O propósito desse estudo é compreender o processo decisório de demissão na percepção dos gestores de duas empresas automotivas localizadas na Região Metropolitana de Curitiba. Para tanto, buscou-se solucionar o problema de pesquisa identificando quais são os critérios que eles utilizam quando das decisões de demissão.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Com a finalidade de atingir o objetivo geral da pesquisa, algumas questões foram elaboradas:

- Quais os critérios considerados mais importantes pelos gestores quando do processo decisório de demissão?
- Há consistência entre os resultados obtidos via método AHP e as notas atribuídas pelos gestores aos critérios de demissão?
- Há conformidade entre os resultados colhidos via método AHP e os dados coletados por intermédio das entrevistas qualitativas com os gestores?
- Os gestores das duas automobilísticas apresentam semelhanças nos critérios utilizados durante essa tomada de decisão?

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

O objetivo maior da definição dos termos é torná-los claros, pois as definições corretas contribuem para melhor compreensão da realidade observada. As definições constitutiva (D.C.) e operacional (D.O.) mais importantes para essa pesquisa estão descritas abaixo.

Processo Decisório de demissão

D.C.: O processo decisório de demissão é um conjunto dinâmico de ações planejadas que inicia-se com a identificação da necessidade de demitir e termina com a efetivação desta ação. (MINTZBERG *et al.*, 1976; TYLCSAK, 1995).

D.O.: Foi analisado com base nas entrevistas qualitativas, quando os gestores responderam questões sobre os critérios utilizados em decisões de demissão e como ocorre tal processo decisório, além das respostas aos questionários quantitativos, nos quais os respondentes indicaram uma hierarquia de importância (utilizando o método AHP e a atribuição de notas) aos sete critérios adotados nesse tipo de decisões (confiança, comprometimento, histórico de desempenho, relacionamento interpessoal, potencial de crescimento, experiência profissional e situação pessoal).

Critérios de Demissão

Confiança:

D.C.: O desejo de investir recursos em outra parte, com base em expectativas positivas resultantes de interações mútuas construtivas ocorridas no passado (TZAFRIR; DOLAN, 2004 p. 116, tradução nossa).

Comprometimento:

D.C.: “O esforço dos funcionários para que a organização obtenha sucesso e o grau de ajuste entre os valores dos empregados e os valores da organização” (JUHDl *et al.*, 2011, p. 1, tradução nossa).

Histórico de desempenho:

D.C.: Questões gerais de desempenho, erros/imprecisão, atitudes inadequadas, problemas de comunicação (McDONALD *et al.*, 2008). Este desempenho refere-se ao *appraisal* e ao *rating*, isto é, tanto a memória subjetiva que o gestor guarda sobre o desempenho passado do funcionário, quanto o desempenho efetivo registrado oficialmente por meio de instrumentos formais de avaliação.

Relacionamento interpessoal:

D.C.: Capacidade de um indivíduo trabalhar bem em equipe, ou a relação eficaz entre superiores e subordinados onde há presença de confiança mútua (MORGESON *et al.*, 2005; TZAFRIR; EITAM-MEILIK, 2005).

Potencial de crescimento:

D.C.: São as previsões sobre o desempenho futuro do empregado, isto é, sobre seu desenvolvimento e contribuição na organização (MOSER; KRAFT, 2008).

Experiência profissional:

D.C.: A quantidade de experiência adquirida em uma dada ocupação (McDANIEL *et al.*, 1988). Acúmulo de experiência proveniente do trabalho prévio em outras organizações (UPPAL *et al.*, 2014).

Situação pessoal:

D.C.: Circunstâncias como doença, danos, motivos pessoais, absenteísmo sem explicação, inabilidade para trabalhar durante as horas requeridas, relacionamentos dentro ou fora do trabalho, questões com familiares ou amigos, pedidos de licença por parte do funcionário por motivos diversos (McDONALD *et al.*, 2008).

D.O. dos critérios: A definição operacional será analisada com base nas entrevistas qualitativas e nas respostas aos questionários, nos quais os respondentes indicarão uma hierarquia de importância a esses sete critérios nos processos decisórios de demissão.

3.4 CLASSIFICAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

É possível visualizar a classificação e o desenho de pesquisa na FIGURA 7:

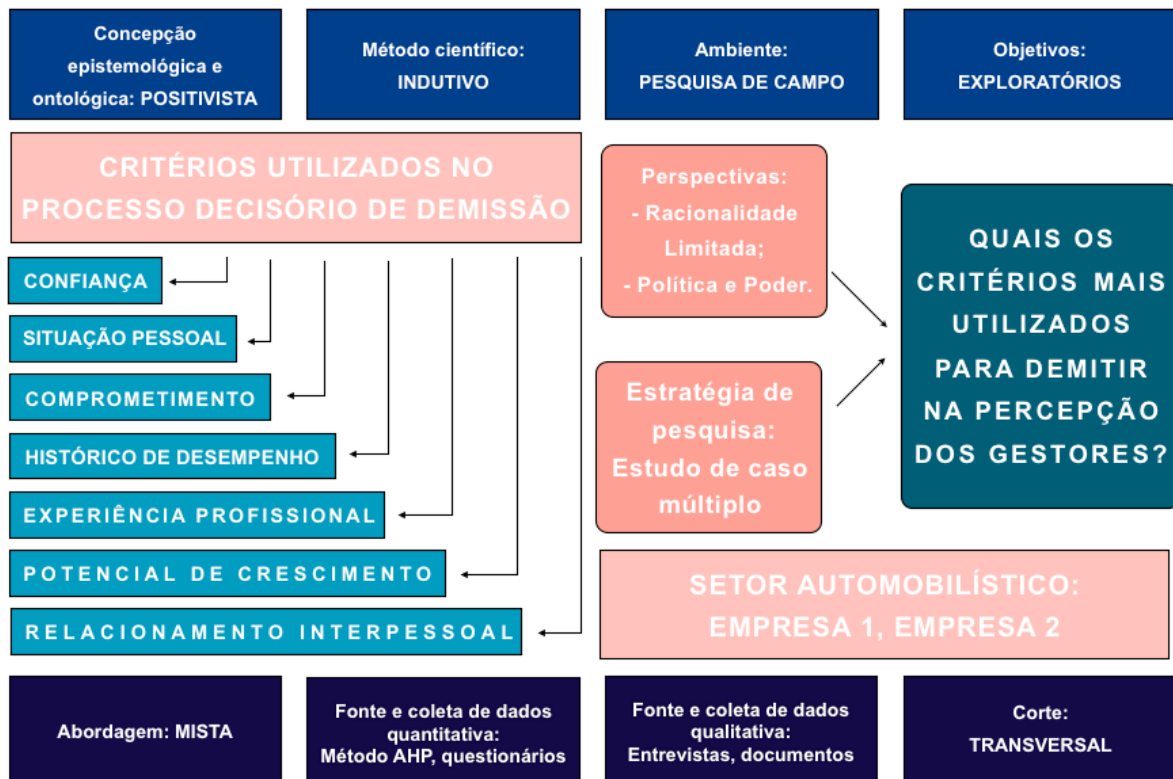


FIGURA 7 – DESENHO DE PESQUISA
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

A presente pesquisa de campo é exploratória, uma vez que não foi localizado nenhum caso igual, descritiva, porque apresenta um relato detalhado de um fenômeno social (GODOI *et al.*, 2010, p. 121), de cunho positivista, pois utiliza-se de um instrumento para estudar um fenômeno (ou comportamento) passível de observação (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à perspectiva de tempo, foi feito o corte transversal. De acordo com Freitas *et al.* (2000), no corte transversal a coleta dos dados se dá num só momento, e pretende descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis em um determinado espaço de tempo.

A estratégia utilizada nessa pesquisa foi o estudo de caso, uma vez que este busca analisar profunda e intensamente uma determinada unidade social. Por meio dessa técnica, pesquisa-se a situação dentro de um contexto real, sendo que o

pesquisador não controla os eventos e variáveis envolvidos. Além disso, ele permite a inserção do pesquisador na realidade social, com o objetivo de captar a totalidade da situação estudada, descrever, compreender e interpretar um caso concreto. A partir do estudo de caso é possível construir uma teoria e penetrar numa dada realidade social (MARTINS; TEÓPHILO, 2007).

A respeito do estudo de caso, Yin complementa:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...] (YIN, 2001, p. 32).

Para Godoi *et al.* (2010, p. 121, p. 127) “o estudo de caso deve centrar-se em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação” e também “os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada”. Essa técnica permite responder os “por quês” e os “comos” as coisas acontecem (GODOI *et al.*, 2010). Nessa investigação, foi possível verificar como e por que ocorrem as demissões nas empresas estudadas, por meio da identificação de “quais” critérios são utilizados pelos gestores na decisão de demissão e “como” ocorre tal processo, desde seu início até sua conclusão. Nesse delineamento de pesquisa também é importante compreender o quadro referencial que os indivíduos utilizam para desenvolver seus sentimentos, pensamentos e ações, isto é, não somente a situação em que as pessoas se encontram, mas também quais interações sociais estão envolvidas (GODOI *et al.*, 2010, p. 121).

Num estudo de caso os procedimentos de coleta de dados não seguem uma rotina previamente estabelecida. Não é recomendado solicitar a colaboração de terceiros durante a coleta dos dados, ou mesmo a terceirização do trabalho de campo. A coleta de dados deve ser realizada pelo próprio pesquisador, o qual deve já ter alguma experiência nisso, além de muita disposição e perseverança (MARTINS; TEÓPHILO, 2007). O estudo em questão foi feito obedecendo esses critérios. Para melhor compreensão das fases do presente estudo de caso, apresenta-se o QUADRO 5.

Fases	Descrição das atividades
1	Participação de reuniões do Grupo de Pesquisa “Processo Decisório de Demissão”
2	Leitura e classificação de artigos sobre o processo decisório e os critérios de demissão
3	Elaboração do questionário a ser utilizado na pesquisa
4	Realização do pré-teste
5	Elaboração do projeto de pesquisa
6	Contato com as empresas
7	Coleta dos dados por telefone e pessoalmente/ anotações de campo
8	Transcrição das entrevistas
9	Análise dos resultados
10	Triangulação das fontes de evidência

QUADRO 5 - ETAPAS DA PESQUISA

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Esse estudo de caso é múltiplo (ou multicaso), isto é, duas empresas sendo analisadas simultaneamente. Esse tipo de análise é importante para comparar as semelhanças e verificar as diferenças entre as empresas estudadas, ou seja, permitirá que um caso complemente o outro, favorecendo a análise do cenário macro (MARTINS; THEÓPHILO, 2007) e enriquecendo a pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 62) “o tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos relacionamentos que estabelecem com o meio ambiente em que estão inseridos”. Logo, essa estratégia de pesquisa é a ideal para estudar um processo complexo como o de demissão. Martins e Theóphilo (2007) argumentam que uma das maiores limitações desse tipo de estratégia de pesquisa é a possibilidade de contaminar o estudo com “as respostas do pesquisador”, isto é, que ele possa enviesar o estudo com suas pressuposições iniciais. Para minimizar os riscos dessa limitação, foi utilizado o método AHP no questionário, o qual permite “racionalizar” as questões subjetivas do entrevistado. Além disso, foi escolhida a análise de conteúdo para tratamento dos dados, a fim de se ater apenas às mensagens fornecidas pelo entrevistado.

3.5 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A população alvo desta pesquisa foram gestores de duas empresas multinacionais do setor automobilístico da Região Metropolitana de Curitiba. Foram escolhidos gestores desse ramo pela relevância do tema na atualidade, a qual já foi apresentada na justificativa desse estudo. Participaram desta pesquisa gestores que já demitiram pessoas. Tais gestores representam casos essenciais ou chave para a pesquisa. Uma escolha de participantes seguindo esses critérios denomina-se casos críticos (FREITAS, 2000). Com relação à escolha dos entrevistados numa pesquisa que se utilize do método AHP, Saaty (1991) acrescenta que as comparações paritárias devem ser obtidas por questionamento direto à pessoas que estejam familiarizadas ao problema, como foi nesse estudo.

Foram entrevistadas pessoas de diferentes áreas, nos cargos de supervisores, gerentes e coordenadores. A utilização de grupos de pessoas distintos oferece melhores resultados no processo de entrevista semi-estruturada (TRIVIÑOS, 1987). O total de entrevistados nas duas empresas foi de 13 pessoas, sendo que na Empresa 1 foram entrevistados 8 gestores (desses, 5 eram gerentes e 3 eram coordenadores). Na Empresa 2 foram entrevistados 5 gestores (desses, 2 eram gerentes e 3 eram supervisores).

Para o processo de coleta de dados, contatou-se as empresas por *email* e por telefone, e foi-lhes entregue uma carta de formalização do processo por parte da UFPR. Já no primeiro contato, solicitou-se às empresas que os gestores participantes tivessem experiência com demissões. Também de início, foi deixado claro aos participantes sobre o sigilo das informações coletadas, isto é, nem os nomes dos entrevistados nem o das empresas seriam identificados. Deste modo, os respondentes dessa pesquisa são aqui chamados de “Entrevistado 1 da Empresa 1”, aqui representado pela sigla “E1E1”, “Entrevistado 1 da Empresa 2”, aqui representado pela sigla “E1E2”, e assim por diante. Nos QUADROS 6 e 7 é possível visualizar o perfil geral dos 13 gestores entrevistados.

EMPRESA 1	E1E1	E2E1	E3E1	E4E1	E5E1	E6E1	E7E1	E8E1
Cargo	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Coordenador	Coordenador	Coordenador	Gerente
Gênero (M/F)	M	M	M	M	M	F	M	M
Idade (anos)	51	43	44	51	37	36	32	37
Escolaridade	MBA	MBA	MBA	Superior Completo	MBA	Pós-graduação	MBA	MBA
Total de anos de atuação profissional como gestor	10	5	10	33	3	10	9	6
Total de anos desde início da carreira profissional	29	20	22	33	20	Entre 11 e 15	15	22
Já foi demitido?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Já tomou a decisão de demitir alguém?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

QUADRO 6 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA 1
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

EMPRESA 2	E1E2	E2E2	E3E2	E4E2	E5E2
Cargo	Supervisor	Supervisor	Gerente	Gerente	Supervisor
Gênero (M/F)	M	M	M	M	M
Idade (anos)	44	33	54	44	42
Escolaridade	Superior Completo	MBA	Superior Completo	MBA	Mestrado
Total de anos de atuação profissional como gestor	15	4	12	14	19
Total de anos desde início da carreira profissional	21	16	32	20	8
Já foi demitido?	Não	Não	Não	Não	Não
Já tomou a decisão de demitir alguém?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

QUADRO 7 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DA EMPRESA 2
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

3.6 COLETA DOS DADOS

A abordagem desse estudo é mista, pois apresenta uma fase quantitativa e outra qualitativa (CRESWELL, 2010). Na etapa quantitativa foram coletadas

informações sobre o processo decisório de demissão por meio do método AHP. Uma vez que esse método não é estatístico, não é possível generalizar os resultados, mas sim, descrever os perfis de decisão dos entrevistados (DAVIES, 2001).

O roteiro completo utilizado junto aos entrevistados era composto de um questionário contendo os dados demográficos dos respondentes, da comparação par a par dos sete critérios (AHP), da atribuição de uma nota para cada critério (que ia de 0 a 10 de acordo com a importância subjetiva atribuída a cada critério pelos gestores), e por fim, de quatro perguntas previamente estabelecidas (fase qualitativa). Houve um grau de flexibilidade nos questionamentos por parte do pesquisador a fim de coletar outros dados relevantes ao estudo conforme o desenrolar de cada entrevista. A elaboração do questionário foi feita obedecendo as diretrizes propostas por Triviños (1987), isto é: poucas perguntas, indagações claras e precisas, com uma linguagem adequada ao ambiente organizacional, além da utilização das cinco fases, a saber:

a) estudo das perguntas em equipe, depois de detida análise dos objetivos da pesquisa; b) revisão do questionário aberto por três ou quatro especialistas no tema; c) revisão dos aspectos linguísticos do instrumento por um especialista na língua; d) aplicação do questionário a uma pequena amostra [...] e) formulação definitiva do questionário. (TRIVIÑOS, 1987, p. 171).

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 61) “A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão, e interpretação dos fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações”. Na fase qualitativa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (face a face), com a utilização de um roteiro pré-definido. Estas entrevistas são compostas de questionamentos básicos, e oferecem a flexibilidade desejada para proporcionar liberdade ao entrevistado ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador (TRIVIÑOS, 1987). Elas permitiram captar informações importantes por parte dos gestores na contextualização de sua perspectiva frente o processo decisório de demissão.

Tanto a parte quantitativa quanto a qualitativa foram realizadas no mesmo dia e com os mesmos respondentes. Em complemento a essas duas formas de coleta de dados, fez-se uma análise documental com documentos fornecidos pelas empresas. Contatou-se cinco empresas do setor automobilístico (Região Metropolitana de Curitiba), sendo que apenas duas aceitaram participar da investigação.

A coleta de dados foi feita pessoalmente com nove gestores, por telefone com três, e por *Skype* com apenas um gestor. Utilizou-se dados primários (questionários e entrevistas semi-estruturadas com roteiro pré-estabelecido), além de dados secundários (documentos fornecidos pelas empresas). Seguindo as diretrizes de Triviños (1987), as entrevistas foram feitas individualmente, em horário e local definidos. Também foi estimado um tempo aproximado de duração, permitindo que este fosse flexível, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. Das 13 entrevistas realizadas, 10 foram gravadas com a autorização dos respondentes, com relação às demais entrevistas, suas respostas foram devidamente anotadas a medida que cada entrevistado respondia. Na sequência, as gravações foram transcritas, verificadas e todas as respostas foram analisadas. O dia e o tempo de duração das entrevistas foram registrados, a média de duração de cada uma foi de 29 minutos aproximadamente, e o tempo total foi de 6 horas e 16 minutos. Anotações de campo foram feitas para auxiliar no processo de análise dos dados e seguiu-se um protocolo de estudo de caso proposto por Martins e Theóphilo (2007).

Segundo Martins e Theóphilo (2007), o questionário é um instrumento popular e importante para a coleta de dados numa pesquisa social. Ele é composto por um conjunto ordenado de perguntas consistentes, sobre as variáveis e situações que se pretende medir ou descrever. O questionário da pesquisa em questão, apresentado no APÊNDICE, foi elaborado e operacionalizado utilizando-se o *software TransparentChoice*. Os entrevistados foram questionados inicialmente acerca de seus dados demográficos (idade, escolaridade, tempo de atuação profissional, posição profissional atual, se já foi demitido alguma vez, se já tomou a decisão de demitir alguém).

Na sequência, foi-lhes mostrado o significado de cada critério nessa pesquisa a fim de evitar possíveis erros de interpretação (por escrito e com explicações verbais, inclusive com exemplos ilustrativos), para então pedir-lhes que respondessem a questão do AHP, com 21 comparações par a par entre os critérios (conforme se vê no APÊNDICE), e em seguida, que atribuíssem uma nota de zero a dez para cada critério (sendo zero o valor menos importante e dez o mais importante). Por fim, foi-lhes questionado se havia mais algum critério utilizado que o entrevistado julgasse importante no processo decisório de demissão; se algum dos critérios apresentados já fora decisivo para ele demitir; como esse tipo de tomada de decisão era conduzido na empresa e se havia algum caso de demissão que o entrevistado gostaria de relatar.

Nesse processo, foram observadas algumas questões apontadas por Freitas *et al.* (2000) para a elaboração do questionário, tais como: as perguntas não devem induzir as respostas; a apresentação gráfica do questionário deve ser adequada; o número de perguntas deve ser limitado; o questionário deve começar com perguntas mais simples e terminar com mais complexas.

Para obter os resultados da fase quantitativa buscou-se elencar quais os critérios são considerados pelos entrevistados como os mais importantes por meio do método matemático AHP. Utilizou-se um questionário para coletar as informações, sendo que a primeira parte deste era composta de uma questão fazendo a comparação entre todos os pares de critérios para demissão (conforme mostrado no APÊNDICE). Foi também pedido que atribuísem uma nota de 0 a 10 a esses mesmos critérios (sendo que as notas poderiam ser repetidas para os diferentes critérios). Os dados coletados via AHP foram alimentados no *software TransparentChoice*, o qual possibilitou:

- (1) gerar uma hierarquia individual dos critérios baseada no perfil de cada entrevistado;
- (2) comparar o perfil de decisão dos gestores entre si, dentro de cada uma das empresas;
- (3) obter a média ponderada dos resultados de cada empresa;
- (4) comparar os valores médios encontrados nas duas empresas;
- (5) examinar a média ponderada do grupo todo, isto é, das duas empresas, tomadas como um único conjunto;
- (6) examinar cada um dos perfis de decisão dos 13 gestores;
- (7) verificar se há congruência entre as ideias objetivas (extraídas via método AHP) e subjetivas (colhidas pela atribuição de notas).

A segunda parte do questionário (atribuição de uma nota para cada um dos critérios) trata-se de uma análise que expressa subjetivamente o que o ser humano pensa seguir quando da tomada de decisão, enquanto que o AHP evidencia a forma real como o processo de decisão se dá, isto é, o sistema de valores que a pessoa efetivamente segue quando decide. As informações foram coletadas dessas duas maneiras a fim de comparar os resultados entre si e verificar se havia coerência entre as ideias objetivas e subjetivas dos respondentes. Nenhum dos 13 questionários foi

invalidado, uma vez que o grau de inconsistência de todos ficou dentro da margem de tolerância.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados utilizou-se três técnicas: o método de análise hierárquica AHP (*Analytic Hierarchy Process*) a partir do questionário previamente definido, análise de conteúdo das entrevistas qualitativas e comparação das respostas com os documentos fornecidos pelas empresas. Os próprios questionários foram operacionalizados utilizando-se o AHP a fim de analisar como se dá o processo decisório dos gestores na demissão. Optou-se por uma descrição analítica e interpretação inferencial dos dados (TRIVIÑOS, 1987; BARDIN, 1977). A análise de conteúdo é definida por Bardin como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo, das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Essa forma de análise serve para estudar a “comunicação” entre os homens enfatizando o seu conteúdo, isto é, as interpretações objetivas da mensagem. Justifica-se a escolha desse tipo de análise uma vez que ela pode ser utilizada tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa (TRIVIÑOS, 1987). Nessa pesquisa, seguiu-se as três fases sugeridas por Bardin (1977): (1) pré-análise, onde foi feita a organização do material (respostas dos questionários, das entrevistas semi-estruturadas individuais, notícias publicadas em jornais a respeito da economia e análise de documentos oficiais fornecidos pelas empresas), (2) descrição analítica, quando os documentos da pesquisa foram submetidos a um estudo aprofundado, os termos foram devidamente classificados e categorizados, (3) interpretação referencial, quando foram feitas a reflexão, conexão e as relações entre as ideias.

3.8 CONFIABILIDADE E VALIDADE

Neste tópico serão apresentados os procedimentos que garantiram a confiabilidade e a validade desta pesquisa tanto na fase quantitativa quanto na qualitativa.

Para verificar a validade de conteúdo desse estudo realizou-se uma definição criteriosa do que seria mensurado, buscou-se informações na literatura quanto aos principais critérios de demissão; além da opinião de um painel de especialistas (professores e alunos do doutorado e do mestrado da UFPR) a fim de averiguar o que deveria ser incluído e excluído do questionário (McDANIEL; GATES, 2006). Antes de estabelecer quais seriam os critérios de demissão abordados nessa pesquisa, foram realizadas entrevistas com gestores aleatórios na cidade de Curitiba, para constatar quais os principais critérios por eles utilizados em situações de demissão. Os critérios levantados por meio de seus relatos foram comparados com os principais critérios encontrados na literatura, feita essa apuração, os critérios utilizados na pesquisa foram escolhidos e inseridos no questionário.

Para assegurar a confiabilidade de um estudo de caso Martins e Theóphilo (2007) sugerem a aplicação de um pré-teste, uma ferramenta importante para apontar possíveis falhas, inconsistências, complexidade de questões mal formuladas, erros de linguagem, ambiguidades e perguntas embaraçosas. Ele contribui aprimorando o aumento da confiabilidade e da validade, isto é, ele mede ou descreve aquilo que se buscava medir ou descrever, além de apresentar garantias de que os mesmos resultados serão encontrados caso sejam aplicados aos mesmos respondentes.

O pré-teste dessa pesquisa teve sua aplicação inicialmente a alunos do mestrado e professores da UFPR, os quais auxiliaram na correção de falhas. Foram encontrados erros de português, de operacionalização e na quantidade de combinações, os quais foram todos prontamente corrigidos. Um segundo pré-teste foi realizado junto aos alunos dos Cursos de MBA do Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR. Nessa etapa, analisou-se “a representatividade ou adequação de amostragem do conteúdo do instrumento de mensuração” (McDANIEL; GATES, 2006, p. 288), quando os próprios respondentes tiveram a oportunidade de manifestar sua percepção quanto à aplicação do questionário.

Fez-se um protocolo de estudo de caso a fim de aumentar a confiabilidade. Foram anotados os nomes dos respondentes, a duração das entrevistas, roteiros das entrevistas, anotações de campo, questionários, agendamentos e e-mails de contato (MARTINS; TEÓPHILO, 2007).

A confiabilidade também foi garantida pela utilização de múltiplas fontes de evidências. Quanto mais distintas forem as fontes, mais significativas serão as descobertas. A fim de garantir um elevado grau de confiabilidade a este estudo, foram utilizadas três fontes de evidência: a comparação par a par via método AHP, as entrevistas presenciais nas instalações das empresas, além daquelas feitas por telefone e *Skype*, e os dados secundários fornecidos pelas organizações. Por fim, fez-se a triangulação das fontes com a finalidade de compreender melhor o fenômeno em questão (MARTINS; TEÓPHILO, 2007).

A respeito da triangulação dos dados num estudo de caso, Yin acrescenta:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p. 32-33).

Conforme apontado por Freitas *et al.* (2000), a fim de garantir que um estudo tenha confiabilidade, o próprio questionário utilizado deve possibilitar que as perguntas sejam rapidamente compreendidas pelo participante, facilitando o processo de respostas. É importante que as informações sejam mantidas em sigilo e os nomes dos respondentes não devem ser identificados. Essas diretrizes foram fielmente seguidas nessa investigação.

Além da confiabilidade, uma pesquisa deve apresentar validade. Aaker, Kumar e Day (2004, p.308) afirmam que “uma mensuração de atitudes tem validade se consegue medir aquilo se espera que se meça”. Nas palavras de Malhotra (2006, p. 277) a validade é “a extensão pela qual as diferenças em escores observados na escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos quanto à característica que está sendo medida, e não erros sistemáticos ou aleatórios”. Isto significa que, para um instrumento de mensuração ser considerado válido, as diferenças na pontuação devem refletir diferenças verdadeiras nas características, sendo necessário que o instrumento de mensuração seja confiável. Do contrário, ele não proporcionará

resultados consistentes do mesmo fenômeno ao longo do tempo (McDANIEL; GATES, 2006). A validade interna está relacionada com as condições de aplicação de um instrumento (FREITAS *et al.*, 2000). “Para uma pesquisa ser internamente válida suas conclusões devem estar apoiadas nos dados. A validade interna é julgada, considerando-se até que ponto a descrição oferecida pelo pesquisador está de acordo, ou seja, representa os dados coletados” (GODOI *et al.*, 2010, p. 139).

A confiabilidade e a validade do AHP foram testadas utilizando-se o índice de consistência deste método matemático. A inconsistência pode ser vista como uma violação da proporcionalidade (algo muito comum quando trata-se do funcionamento da mente humana), já a consistência é “a questão central em medidas concretas, em julgamento e no processo de pensamento” (SAATY, 1991, p. 9). Espera-se que quanto mais uma pessoa conheça uma determinada situação, mais consistentemente ela a represente. Mesmo que se disponha de instrumentos adequados, é difícil obter a consistência perfeita na prática. Logo, o que se busca é um método de avaliação capaz de medir a importância dessa precisão para um dado problema. O índice de consistência não se refere apenas à preferência que há entre A e B, mas também à intensidade dessa preferência (SAATY, 1991). Tal índice é representado pela seguinte fórmula:

$$IC = (\lambda_{MAX} - n) / (n-1) \quad (1)$$

Nessa fórmula, o IC é o Índice de consistência, o λ_{MAX} é o valor principal de Eigen, e n é o número de alternativas.

Se o índice de consistência for menor do que 0,1, há consistência para prosseguir a análise. Caso o resultado não seja satisfatório, é necessário refazer os julgamentos até que o nível de consistência aumente (isto poderá ser feito reescrevendo questões do questionário ou recategorizando os elementos) (SILVA, 2007). Outra forma de medir a consistência, é utilizando a razão de consistência (RC) (SAATY, 1991), que utiliza o Índice Randômico (IR), o qual varia de acordo com o número de alternativas n (SAATY, 1991). No próximo tópico, será explicado como se obtém o índice de consistência e a razão de consistência, expresso pela fórmula apresentada a seguir:

$$RC = IC / \text{Índice Randômico (IR) para } n \quad (2)$$

3.9 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS DO AHP

Na sequência, resumidamente serão apresentadas as matrizes e escalas que demonstram o funcionamento do AHP. Como já foi explanado anteriormente, este método matemático demonstrará as prioridades dos elementos de um nível com relação aos do próximo nível.

Para atribuição do grau de importância, Saaty (2008) propõe uma escala que vai de 1 a 9, apresentada no QUADRO 8, onde 1 significa que os critérios recebem a mesma importância quando comparados entre si, enquanto que o 9 significa que um deles é 9 vezes preferível em detrimento do outro.

Grau de preferência	Explicação
1- Igual	Os dois critérios tem igual importância na comparação entre si.
2- Fraca	
3- Moderada	Um critério é preferido em relação ao outro de maneira moderada.
4- Moderada (plus)	
5- Forte	Um critério é fortemente preferido em comparação com o outro.
6- Forte (plus)	
7- Muito forte	A preferência por um critério é muito mais forte do que pelo outro.
8- Muito, muito forte	
9- Extremamente forte	Um critério é absolutamente preferível com relação ao outro.

QUADRO 8 – ESCALA DE GRAUS DE IMPORTÂNCIA
FONTE: SAATY (2008), MODIFICADO PELA AUTORA

A matriz representada no QUADRO 9 ilustra o exemplo explicativo: Dispõe-se de 4 objetos, a saber: **A**, **B**, **C**, **D**. Pretende-se descobrir quantas vezes o objeto **A** é preferível em relação ao objeto **B**. Para tanto, pede-se ao respondente que compare o objeto **A** com objeto **B** e informe qual dos dois ele prefere utilizando uma escala de 1 a 9. O grau de preferência de cada um dos elementos será preenchido na matriz representada pelo QUADRO 9, sendo ela, por convenção, preenchida no sentido da coluna esquerda para a linha superior (SAATY, 1991). Para facilitar a identificação dos valores, serão utilizadas diferentes cores. Supõe-se que:

- o respondente atribua 7 vezes mais peso para o objeto **D** em detrimento do objeto **A**. Logo, o objeto **D** receberá o valor **7** na matriz, enquanto que o objeto **A** receberá o valor inversamente proporcional, **1/7**.
- o objeto **A** seja 5 vezes preferível ao objeto **B**. Assim sendo, o objeto **A** receberá o valor **5**, ao passo que o objeto **B** receberá o valor **1/5**.
- todos os elementos, quando comparados entre si (**A** com **A**, **B** com **B**) recebem a mesma importância, isto é, peso **1**. (Após todos os elementos terem sido comparados com seus recíprocos, obtém-se a matriz expressa no QUADRO 9).

Critérios	A	B	C	D
A	1	5	6	7
B	1/5	1	4	6
C	1/6	1/4	1	4
D	1/7	1/6	1/4	1

QUADRO 9 – MATRIZ DE PREFERÊNCIA ENTRE OBJETOS A, B, C, D
 FONTE: SAATY (2008), MODIFICADO PELA AUTORA

Para interpretação dos dados é necessário fazer a somatória dos valores correspondentes aos elementos A, B, C e D, conforme QUADRO 10.

Critérios	A	B	C	D
A	1	5	6	7
B	1/5	1	4	6
C	1/6	1/4	1	4
D	1/7	1/6	1/4	1
Σ elemento de cada coluna	1,51	6,42	11,25	18,00

QUADRO 10 – SOMATÓRIA DOS VALORES DOS ELEMENTOS DE CADA COLUNA DA MATRIZ
 FONTE: VARGAS (2010), MODIFICADO PELA AUTORA

Obtém-se uma nova matriz a partir da razão de cada elemento com o valor da somatória presente em cada coluna, conforme mostra o QUADRO 11:

Opção	A	B	C	D
A	1/1,51=0,662	0,779	0,533	0,389
B	(1/5)/1,51=0,132	0,156	0,355	0,333
C	(1/6)/1,51=0,111	0,039	0,089	0,222
D	(1/7)/1,51=0,095	0,026	0,022	0,056

QUADRO 11 – RAZÃO DOS ELEMENTOS COM OS VALORES DAS SOMATÓRIAS DAS COLUNAS
FONTE: VARGAS (2010), MODIFICADO PELA AUTORA

A próxima etapa expõe a obtenção do vetor de Eigen a partir da razão entre a somatória dos valores de cada linha com o número de critérios.

Critério	Vetor de Eigen	%
A	[(0,662+0,779+0,533+0,389)/4]=0,59075	59,1
B	[(0,132+0,156+0,355+0,333)/4]=0,244	24,4
C	[(0,111+0,039+0,089+0,222)/4]=0,11525	11,5
D	[(0,095+0,026+0,022+0,056)/4]=0,04975	5,0

QUADRO 12 – VETOR DE EIGEN
FONTE: VARGAS (2010), MODIFICADO PELA AUTORA

O resultado do vetor de Eigen corresponde à porcentagem referente ao valor atribuído a cada um dos critérios, quando comparados ao montante total. É possível observar que de maneira decrescente o critério A equivale a 59,1%, o critério B à 24,4%, o critério C à 11,5% e o critério D à 5%; estes valores quando somados totalizam em 100%.

A seguir obtém-se do valor principal de Eigen (λ_{MAX}) a partir da somatória dos produtos da vetor de Eigen de cada linha (QUADRO 12) com a somatória dos elementos da coluna correspondente (QUADRO 10).

$$\lambda_{MAX} = [(0,59075 \times 1,51) + (0,244 \times 6,42) + (0,11525 \times 11,25) + (0,04975 \times 18)] \cong 4,65 \quad (3)$$

Com base no valor principal de Eigen (λ_{MAX}) e no número de alternativas (n) é possível obter o **índice de consistência** (IC), o qual é calculado pela fórmula:

$$IC = (4,65 - 4) / (4 - 1) \cong 0,217 \quad (4)$$

Se a razão de consistência for menor ou igual a 0,1, há consistência para que a análise prossiga. Caso o resultado não seja satisfatório, é necessário refazer os julgamentos até que o nível de consistência aumente (isto poderá ser feito reescrevendo questões do questionário ou recategorizando os elementos) (SILVA, 2007). No caso deste exemplo, a matriz não é consistente, pois o resultado deu 0,217.

Outra forma de medir a consistência, é utilizando a **razão de consistência**, a qual utiliza o Índice Randômico (IR) que varia de acordo com o número de critérios n (Razão de Consistência = IC / Índice Randômico (IR) para n) (SAATY, 1991). Há uma tabela de valores proposta (SAATY, 1991) com valores de IR estabelecidos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0,00	0,00	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

QUADRO 13 - ÍNDICE RANDÔMICO MÉDIO DO AHP
 FONTE: SAATY (1991, p. 27)

Na próxima seção serão apresentados os resultados da fase quantitativa e da fase qualitativa desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da fase quantitativa seguido da fase qualitativa, bem como suas respectivas análises. Ao final deste capítulo, serão comparados os resultados entre essas duas etapas, e será feita uma avaliação de como a prática relaciona-se à teoria (exposta no capítulo 2).

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS 1 E 2

Neste tópico, serão apresentadas as principais características de cada uma das empresas investigadas e como ocorrem os seus processos de demissão, baseando-se nos relatos dos 13 gestores entrevistados e nos documentos oficiais fornecidos pelas empresas. As duas organizações participantes dessa pesquisa são montadoras do ramo automobilístico, situadas na Região Metropolitana de Curitiba. Ambas são de origem europeia e caracterizam-se como empresas de grande porte.

A Empresa 1 está presente em mais de 180 países espalhados por todos os continentes, conta com aproximadamente 100 mil funcionários no mundo todo e é uma referência de qualidade e segurança (tanto para os trabalhadores quanto para os motoristas dos veículos que produz). A empresa conta com aproximadamente 3.500 funcionários em Curitiba e registrou um faturamento acima de USD 4 bilhões na América Latina (dados de 2012).

Como valores, essa empresa apresenta: qualidade, segurança de seus produtos e respeito pelo meio ambiente. Outras virtudes consideradas pela organização são a confiança, o respeito ao próximo, a dedicação, o comprometimento, a transparência e o trabalho em equipe. A cultura europeia desta empresa está refletida na filial brasileira por meio da visão a longo prazo, sustentabilidade, zelo pela sociedade e consistência nas práticas empresariais. As raízes dessa empresa são marcadas por sólidos valores morais e éticos, pontualidade, busca de consenso quando da tomada de decisões e pela responsabilidade tanto para com o mundo corporativo quanto para com a sociedade. No Brasil, essa empresa obteve tal sucesso medidos pela criatividade, profissionalismo e alto comprometimento dos funcionários brasileiros, que a matriz

européia passou a se orgulhar desta filial (informação constante nos documentos oficiais da Empresa 1).

Apesar de haver algumas diferenças entre o processo decisório de demissão nas diferentes áreas da Empresa 1 percebe-se que o procedimento geral quando das demissões segue a mesma lógica. Todos os entrevistados declararam (1) fazer avaliações de desempenho juntamente com cada profissional (quando os funcionários recebem *feedbacks* sobre sua performance); (2) decidir sobre as demissões em grupos (de gerentes) e com apoio do RH; (3) deixar a responsabilidade para o gestor direto tomar a decisão final; (4) não demitir os funcionários de imediato em caso de falhas, mas sempre oferecer mais chances de recuperação, (5) submeter para avaliação do RH cada um dos casos antes de tomar a decisão final. A seguir, este processo será explicado com mais detalhes.

Normalmente, as avaliações de funcionários seguem um dos seguintes programas medidores de índices de desempenho: [HDI] e [HDD]. O [HDI] facilita a tomada de decisão numa possível demissão (ou promoção) com auxílio de um projeto de apoio gerencial e a utilização de um documento padrão onde todos os problemas são descritos. Esse processo ajuda a entender por que um profissional apresenta má performance e mostra quando um outro se destaca sendo capaz de trabalhar em diversas funções e áreas. Nessa medição (que é baseada no potencial e no desempenho individual de cada um), os funcionários são alocados numa planilha de 9 quadrantes (cada um deles representa uma posição que vai da mais baixa até a mais alta, onde os profissionais oscilam conforme seus níveis de performance). Esse processo de análise da performance do profissional leva de 3 a 6 meses para ser concluído, dependendo do tipo de problema.

Ao final do período determinado, se o funcionário não atingir o padrão de performance esperado, considera-se a possibilidade de mover a pessoa para uma outra área, a fim de executar outro tipo de trabalho (pode acontecer de uma pessoa ter uma performance ruim porque ela está trabalhando numa área que não lhe interessa). Caso a mudança ocorra, inicia-se todo o processo novamente: uma nova carreira sob a supervisão de outro gestor. Se não for possível mudá-la de área, ela será demitida. Geralmente os funcionários desligados são aqueles que se encontram com índices de baixo desempenho.

De acordo com os documentos fornecidos pela empresa, essas informações condizem com as linhas mestres do [HDI], as quais são: (1) duração de no máximo 6

meses; (2) o processo precisa ser bem documentado e as áreas de incremento devem estabelecer claramente qual o prazo de término do programa, o programa deve ser acompanhado mensalmente pelo gestor com a ajuda do RH durante o período estabelecido; (3) após o término do período a performance do empregado precisa ser avaliada pelo gerente da área e, com base nessa avaliação, o processo poderá ser estendido ou encerrado; (4) se for decidido que o *lay-off* é a melhor opção, será necessário fornecer evidências que comprovam quais aspectos tem baixa performance e quais as atividades poderiam ser propostas para melhorá-la; (5) após o encerramento do prazo estabelecido, se o gestor constatar que a performance subiu, o funcionário poderá ser retirado deste programa; (6) já se o funcionário apresentar alguma melhoria mas não atingir os níveis mínimos de performance requeridos dentro do prazo, o [HDI] poderá ser estendido para mais um mês e o caso será reavaliado; (7) caso a performance do funcionário não suba de modo algum, outras alternativas serão consideradas. Foi citado tanto nas entrevistas quanto encontrado no documento oficial que este programa objetiva primeiramente melhorar os níveis de desempenho dos profissionais e não excluí-los da empresa.

O [HDD] por sua vez, é destinado à avaliação da baixa performance no setor da fábrica e trata-se de uma avaliação simplificada para certos níveis operacionais, pisos e inícios de carreira. Por meio desse plano, acompanha-se o desenvolvimento de projetos e planos de carreira de cada profissional, também definem-se quais as metas, as contribuições e o prazo para cumprí-las, dá-se o *feedback* atual da carreira e verifica-se como o gestor pode ajudar no desenvolvimento do liderado. Como segurança, desempenho e qualidade são elementos muito importantes na Empresa 1, eles são monitorados diariamente na área produtiva. (Essa informação concedida por E3E1 confirma com a análise documental, a qual refere-se à esta empresa como um referencial em qualidade e segurança). Caso haja indícios de falha em algum desses quesitos, busca-se entender a causa do problema diretamente com a pessoa que os está causando. Em casos de faltas graves, dá-se uma advertência escrita ou verbal para o funcionário e ele recebe mais uma chance. Se houver muitas falhas seguidas, inicia-se o processo de desligamento.

Nas diferentes áreas dessa empresa, as reuniões para tratar sobre a performance dos funcionários podem ser anuais, semestrais, mensais ou quinzenais, dependendo da área e da decisão de cada gestor. Durante essas reuniões, expõem-se (individualmente) as expectativas com relação a cada funcionário, verificam-se os

objetivos propostos (se foram ou não cumpridos) e discutem-se os pontos a serem melhorados no que diz respeito a desempenho, potencial de crescimento, confiança e relacionamento. Os funcionários costumam ser avaliados em: “atendeu as expectativas, superou as expectativas, atendeu parcialmente”, ou “não atendeu”. Em casos de *feedback* negativo quando o profissional vem desempenhando mal, há três saídas: (1) melhora; (2) mudança (de área) e (3) demissão. O profissional que entra em processo de [HDI] recebe de seis meses a um ano para demonstrar mudanças, sendo que a maioria das pessoas (em torno de 70%) supera o processo melhorando o desempenho, cerca de 20% mudam de área, e apenas 10% são desligadas.

Cada gestor define dentro de sua área de atuação quem são as pessoas elegíveis a deixar a empresa e antes da tomada de decisão a questão sempre é discutida entre os pares (a gerência de cada área). Isso demonstra que o trabalho em equipe e o consenso realmente são importantes para esta organização, assim como mostra a análise documental. Se o processo de demissão for iniciado, o gestor submeterá a lista das pessoas escolhidas ao RH, que por sua vez consultará a situação legal de cada funcionário, dando todo suporte necessário. No entanto, a decisão final de demitir será sempre do gestor. Se a decisão for tomada, ele mesmo comunicará às pessoas escolhidas sobre as demissões (dependendo da situação elas poderão ser comunicadas individualmente ou em grupo - se a quantidade de pessoas demitidas for muito grande).

Nessa empresa, é fundamental deixar claro para o funcionário por que ele está sendo demitido, de modo que as demissões costumam ocorrer de forma rápida e tranquila. No entanto, há exceções: quando o profissional não recebe o *feedback* adequado e portanto não entende o motivo da demissão, pode haver conflitos.

A Empresa 2 gera mais de 6500 empregos diretos no Brasil sendo que mais da metade da sua força de trabalho concentra-se na Europa (seu quadro mundial de funcionários é de mais de 100 mil pessoas). Essa empresa tem quase 120 unidades espalhadas em diversos países e já vendeu mais de 2,6 milhões de veículos (em todo mundo).

Os valores declarados dessa empresa são: a lealdade, a abertura à diversidade e transparência, e as atitudes valorizadas nos funcionários são o comprometimento, a confiança, a solidariedade para com o próximo, a abertura para novas ideias e *feedback*, a realização do trabalho de forma simples e eficaz,

oferecimento de propostas concretas, e aplicação das decisões buscando o consenso.

Na Empresa 2, até uns dois anos atrás, seguia-se uma metodologia diferente da atual em situações de demissões. Antes de um profissional ser desligado, normalmente ele era submetido à uma avaliação de performance [DP - Desempenho positivo], quando ele recebia a chance de reagir. Atualmente essa classificação não é mais praticada pois a empresa está mais rigorosa nas suas exigências. Hoje em dia, quando detecta-se um problema com determinado profissional, analisa-se e discute-se seu histórico de resultados dentre o corpo gerencial (gerentes e diretor). Durante um processo de [DP], os gestores conversam entre si sobre a performance dos funcionários a fim de buscar um consenso, tanto sobre as pessoas que apresentam potencial de crescer, quanto sobre as pessoas que não vêm apresentando um bom desempenho e que portanto, serão demitidas. A busca de consenso no processo de demissão da Empresa 2 confere com as informações encontradas na análise documental, pois uma das virtudes valorizadas por esta empresa é justamente o consenso.

Na sequência, comunica-se o RH (há casos onde o próprio sindicato poderá ser comunicado) a respeito dos problemas, o qual designa pessoas específicas para apoiar cada área e assim evitar possíveis falhas durante o processo. Após compartilhar as informações com RH e superior imediato, normalmente comunica-se a pessoa (salvo em exceções) deixando claro para ela sobre os problemas que vêm ocorrendo.

As demissões não costumam ocorrer em finais de ano uma vez que é muito difícil recontratar pessoas durante essa época. Segundo a política da empresa, é melhor suportar uma pessoa de performance baixa nos últimos três meses do ano do que ficar sem um responsável na função, mas cada caso é tratado de forma única. Os processos de demissão são muito sigilosos e rigorosos e demoram vários meses para serem concluídos (raramente são feitos de forma rápida, exceto quando ocorre uma falta grave e há demissão sumária). Em alguns casos (dependendo do gestor) elabora-se um plano de ação para o funcionário que apresenta dificuldades, para que ele regresse ao nível de performance desejado pela empresa. Os profissionais costumam ser demitidos geralmente por problemas comportamentais ou por mau desempenho.

Durante as entrevistas com os gestores dessa empresa, foi mencionada a importância de conduzir os processos administrativos de forma clara, de fundamentar-se sempre em fatos e dados para demitir, evitando basear-se em sentimentos e impressões muito subjetivas ou possíveis antipatias pessoais. Dependendo do gestor, mantém-se uma rotina de reuniões com as pessoas da equipe para comunicar possíveis *déficits*, isto é, não espera-se pelo fim de ano para informar um funcionário sobre seus problemas (essa atitude transparente por parte dos gestores confere com os valores da empresa). Com base nesse *feedback*, o executivo pode discutir com o funcionário o que precisa ser feito para corrigir a situação, construindo um plano de ação com objetivos claros em termos de prazos e resultados a fim de que fique claro para o funcionário quais são os resultados que ele precisa alcançar. Faz-se um acompanhamento do plano e ao final do período, se os resultados forem insatisfatórios, após feita uma avaliação do que houve, o funcionário poderá ser demitido.

Segundo dados oficiais fornecidos pela corporação, o processo decisório é feito com base numa avaliação dos funcionários, onde os seguintes quesitos são considerados: competência, autonomia, capacidade de alterar cenários, histórico de desempenho e consequência da avaliação. Os funcionários são enquadrados numa planilha de 10 quadrantes, para serem elencados de acordo com o seu potencial para uma eventual promoção ou demissão.

Atualmente, a Empresa 2 não está passando por dificuldades que exigem o enxugamento de pessoal uma vez que têm ocorrido saídas naturais de pessoas que se desligam porque receberam outras oportunidades. Num momento econômico difícil como este que a empresa vem enfrentando, essas vagas não estão sendo repostas.

4.2 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA

A seguir, são apresentados os resultados individuais de cada respondente (da Empresa 1 e da Empresa 2), com os critérios de demissão considerados mais importantes na análise individual dos gestores.

4.2.1 Apresentação dos resultados individuais de cada entrevistado no AHP

Primeiramente, serão demonstrados os resultados obtidos via AHP em gráficos. Na sequência, serão demonstradas em quadros as notas atribuídas a cada um dos critérios pelos profissionais. Para fins de facilitar a análise, ranqueou-se tanto as porcentagens do AHP quanto as notas segundo o seu grau de importância, do primeiro ao sétimo lugar. Com o propósito de constatar o grau de congruência do campo subjetivo (notas) e da realidade praticada (AHP), dispôs-se ambas atribuições (AHP/*ranking* do valor; notas/*ranking* da nota), lado a lado. Solicitou-se que os entrevistados atribuísem notas de 0 a 10 aos critérios (sendo 0 sem importância alguma e 10 o máximo de importância), segundo a sua escala de valores pessoais. Posteriormente foi feita a média geométrica dos valores do AHP e a média aritmética das notas.

Esse conjunto de 4 colunas ao lado dos critérios é apresentado na forma de um quadro para cada entrevistado. A ordem em que os critérios estão dispostos nos quadros foi escolhida aleatoriamente, e segue o mesmo padrão utilizado no questionário dessa pesquisa (vide APÊNDICE). No QUADRO 14 visualiza-se a organização das informações coletadas:

Entrevistado 1 Empresa X - E1EX				
	A	B	C	D
Crítérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança				
Histórico de desempenho				
Potencial de crescimento				
Situação pessoal				
Relacionamento interpessoal				
Comprometimento				
Experiência profissional				
→ Comparação dos <i>rankings</i> das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 14 – EXEMPLO DE COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS POR CADA ENTREVISTADO AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO.
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

1) Resultados da Empresa 1

E1E1

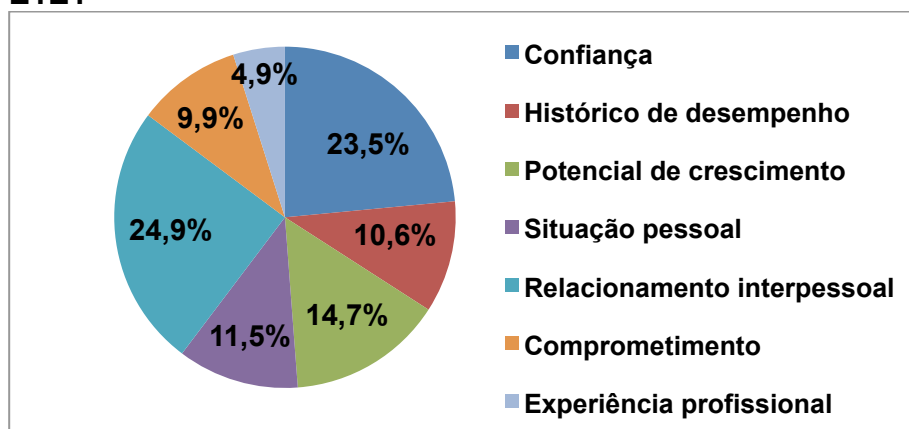


GRÁFICO 3 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E1E1 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 1 Empresa 1 - E1E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	23,5	2°	10	1°
Histórico de desempenho	10,6	5°	6	3°
Potencial de crescimento	14,7	3°	8	2°
Situação pessoal	11,5	4°	6	3°
Relacionamento interpessoal	24,9	1°	8	2°
Comprometimento	9,9	6°	6	3°
Experiência profissional	4,9	7°	4	4°
→ Comparação dos <i>rankings</i> das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 15 – COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E1E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Segundo revela a análise feita pelo AHP, o E1E1 acredita que os critérios **relacionamento interpessoal** com 24,9%, e a **confiança**, com 23,5% são critérios destacadamente relevantes em relação aos outros. Na atribuição de notas para cada critério, a confiança recebeu nota 10,0, e o relacionamento interpessoal ficou em segundo lugar, com a nota 8,0. O **potencial de crescimento** recebeu a mesma nota que o **relacionamento interpessoal** (8,0), no entanto, a análise AHP revela que este critério está bem abaixo (com 14,7%) do **relacionamento interpessoal** (24,9%). Quanto aos critérios **comprometimento**, **situação pessoal**, e **histórico de desempenho** estes recebem uma importância moderada em ambas avaliações. A **experiência profissional** ficou em último lugar em ambas as medições, com 4,5% de

valor no AHP e a nota mais baixa: 4,0, demonstrando que para esse entrevistado este é um critério irrelevante.

E2E1

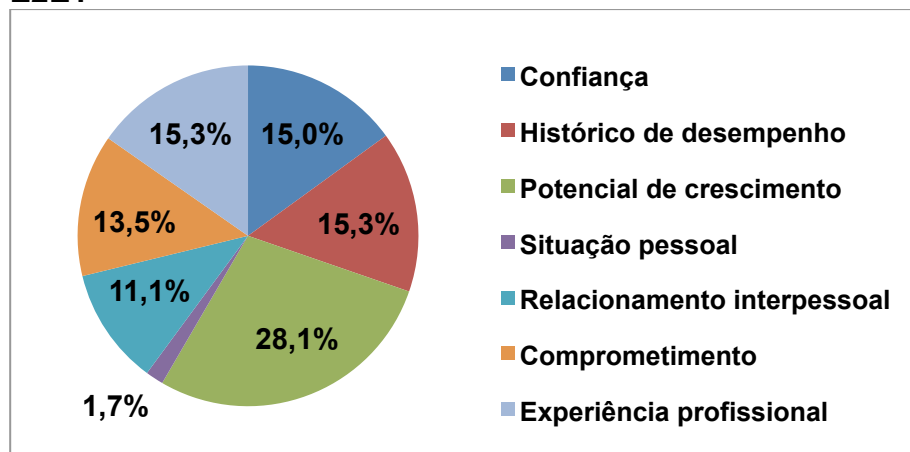


GRÁFICO 4 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E2E1 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 2 Empresa 1 – E2E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	15,0	3°	8	3°
Histórico de desempenho	15,3	2°	6	4°
Potencial de crescimento	28,1	1°	9	2°
Situação pessoal	1,7	6°	2	5°
Relacionamento interpessoal	11,1	5°	8	3°
Comprometimento	13,5	4°	10	1°
Experiência profissional	15,3	2°	6	4°
→ Comparação dos <i>rankings</i> das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 16 – COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E2E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Pela nota atribuída ao **comprometimento**, E2E1 pensa ser este quesito o mais importante, seguidos respectivamente pelo **potencial de crescimento**, **confiança** e **relacionamento interpessoal**. De importância secundária, ele considera o **histórico de desempenho** e a **experiência profissional**. Para E2E1, a **situação pessoal** do ser humano não parece ter importância, porque ele atribuiu apenas a nota 2,0. O AHP revelou que o peso dado para este critério é ainda menor no seu sistema de valores (se 1,7% fosse transformado em uma nota de 0 a 10, a nota correspondente seria 0,17). O universo subjetivo demonstrado pelas notas atribuídas aos 7 critérios revela que há uma discrepância expressiva quando confrontados com

o conjunto dos percentuais calculados pelo AHP pois, para este gestor, o **potencial de crescimento** é o critério que está totalmente destacado com relação aos demais, ficando os outros cinco numa posição secundária, e a **situação pessoal** como irrelevante.

E3E1

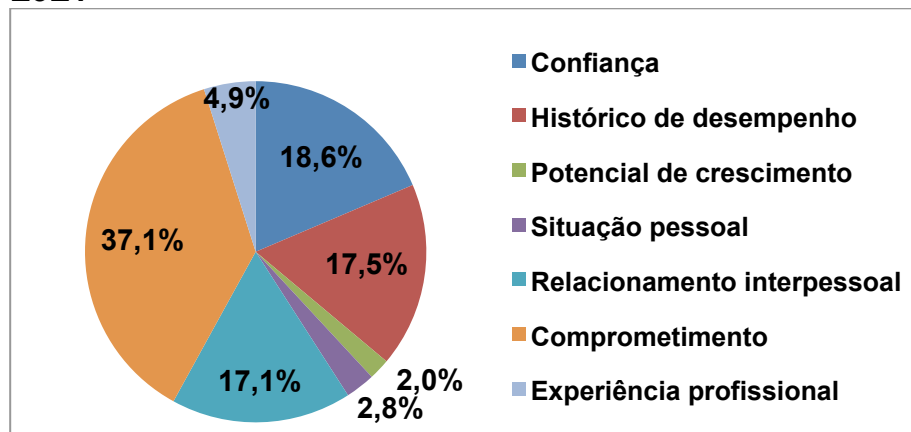


GRÁFICO 5 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E3E1 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 3 Empresa 1 – E3E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	18,6	2°	8	2°
Histórico de desempenho	17,5	3°	6	4°
Potencial de crescimento	2,0	7°	6	4°
Situação pessoal	2,8	6°	5	5°
Relacionamento interpessoal	17,1	4°	7	3°
Comprometimento	37,1	1°	10	1°
Experiência profissional	4,9	5°	8	2°
→ Comparação dos <i>rankings</i> das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 17 – COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E3E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Para E3E1 o **comprometimento** é definitivamente o critério mais importante, pois no AHP o critério chega a ter o dobro (37,1%) do percentual de importância do segundo lugar, **confiança** (18,6%). Há dois critérios que se destacam negativamente para esse executivo: **situação pessoal** e **potencial de crescimento**, embora as notas revelem que eles mereçam importância moderada. O **histórico de desempenho** e o **relacionamento interpessoal** recebem valores próximos, em torno de 17%, e notas respectivamente 6,0 e 7,0, configurando uma importância mediana

para esses critérios na opinião do gestor. A **confiança** recebe nota alta e isto é confirmado pelo AHP, como critério de segundo lugar em importância. Já a **experiência profissional** também recebeu nota alta (8,0), mas no AHP isso não foi confirmado, pois ficam com apenas 4,9%.

E4E1

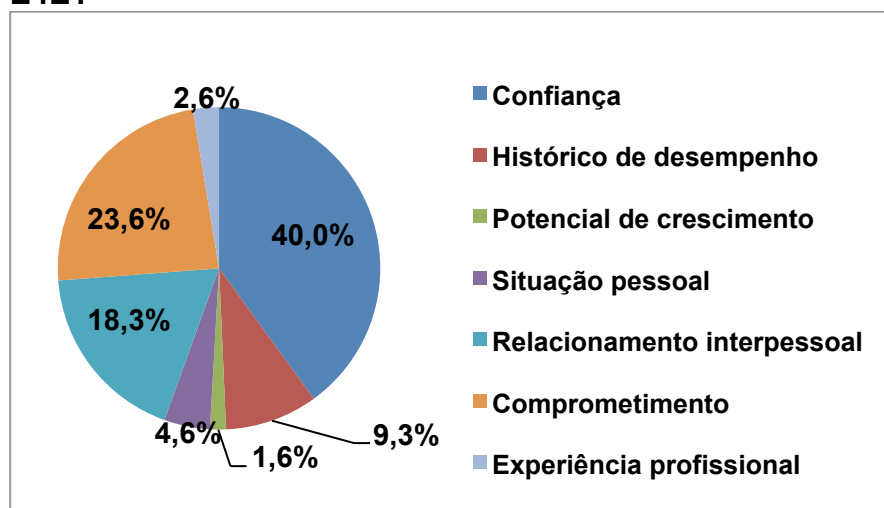


GRÁFICO 6 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E4E1 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 4 Empresa 1 – E4E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	40,0	1°	9	1°
Histórico de desempenho	9,3	4°	8	2°
Potencial de crescimento	1,6	7°	6	3°
Situação pessoal	4,6	5°	5	4°
Relacionamento interpessoal	18,3	3°	8	2°
Comprometimento	23,6	2°	8	2°
Experiência profissional	2,6	6°	6	3°
→ Comparação dos rankings das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 18 – COMPARAÇÃO ENTRE OS RANKINGS VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E4E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

E4E1 considera a **confiança** o quesito mais importante num profissional, pois recebeu 40% no *ranking* do AHP e um 9,0 – a nota máxima atribuída por este gestor. Embora o **comprometimento** tenha recebido a mesma nota (8,0) que o **histórico de desempenho** e o **relacionamento interpessoal**, o **comprometimento** é um critério

considerado mais importante para o gestor, pois recebeu 23,6% na avaliação AHP, enquanto que o **relacionamento interpessoal** foi avaliado em 18,3%, e o **histórico de desempenho** recebeu 9,3%. Os critérios considerados irrelevantes são o **potencial de crescimento**, a **situação pessoal** e a **experiência profissional**, embora ele tenha atribuído notas medianas para os três critérios.

E5E1

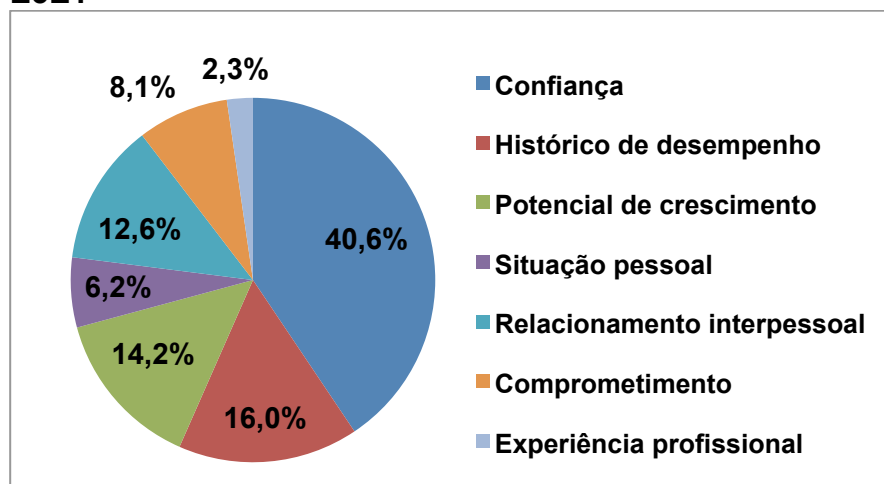


GRÁFICO 7 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E5E1 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 5 Empresa 1 – E5E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	40,6	1°	10	1°
Histórico de desempenho	16,0	2°	8	2°
Potencial de crescimento	14,2	3°	8	2°
Situação pessoal	6,2	6°	5	4°
Relacionamento interpessoal	12,6	4°	6	3°
Comprometimento	8,1	5°	10	1°
Experiência profissional	2,3	7°	5	4°
→ Comparação dos rankings das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 19 – COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E5E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Para E5E1 a confiança é o critério absolutamente mais importante que os demais, com 40,6% no AHP e nota 10,0. Segundo a análise AHP, para este profissional existem critérios secundariamente relevantes com relação à confiança, que são o **histórico de desempenho**, o **potencial de crescimento** e o **relacionamento interpessoal**, com percentuais variando entre 16% caindo até

12,6%. Outros dois critérios que têm importância terciária são o **comprometimento** e a **situação pessoal**, com valores 8,1% e 6,2% respectivamente. E um critério que não tem praticamente importância na questão da demissão é a **experiência profissional**, com 2,3%. Contrapondo com o sistema subjetivo revelado pelas notas, nota-se que nos quesitos **confiança**, **histórico de desempenho** e **potencial de crescimento** há importâncias relativas que são consoantes. Já com relação ao **comprometimento**, esse profissional acredita que é um critério bastante alto (atribuiu a nota 10,0) mas na prática, no sistema de decisão deste gestor, ele recebe importância terciária (8,1%).

E6E1

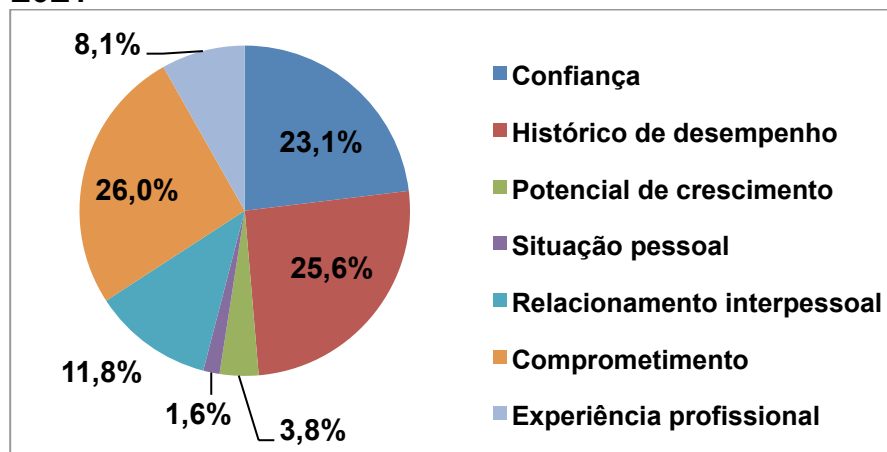


GRÁFICO 8 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E6E1 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: TRANSPARENTCHOICE, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 6 Empresa 1 – E6E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	23,1	3°	10	1°
Histórico de desempenho	25,6	2°	9	2°
Potencial de crescimento	3,8	6°	7	4°
Situação pessoal	1,6	7°	-10/6*	1°/5°*
Relacionamento interpessoal	11,8	4°	8	3°
Comprometimento	26,0	1°	10	1°
Experiência profissional	8,1	5°	6	5°

→ Comparação dos *rankings* das colunas "B" e "D" ←

QUADRO 20 – COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E6E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Os critérios mais importantes para E6E1 são **comprometimento**, **histórico de desempenho** e **confiança**, de acordo com o AHP. Valores esses confirmatórios daqueles expressados no sistema subjetivo, pelas notas. Tem importância secundária para este profissional a questão do **relacionamento interpessoal** e a **experiência profissional**. São critérios considerados irrelevantes o **potencial de crescimento** e a **situação pessoal**, sendo que este último tem importância subjetiva de primeira linha, porém, com valor negativo em caso de absenteísmo sem explicação por parte do funcionário. Uma vez que isso atrapalha demasiadamente a equipe, essa questão é fator determinante na hora da demissão, logo, atribui a nota -10,0 (o símbolo de negativo junto ao maior valor possível foi posto na intenção de demonstrar que esse quesito é mandatório mas sempre no sentido negativo). Ao passo que a **situação familiar** do funcionário (quantidade de filhos, se está perto de se aposentar) são situações que têm um peso menor, logo, recebem a nota 6,0. Na análise geral dos entrevistados, será considerada a nota 6,0 para não fazer uso de um valor negativo (vide QUADRO 28).

E7E1

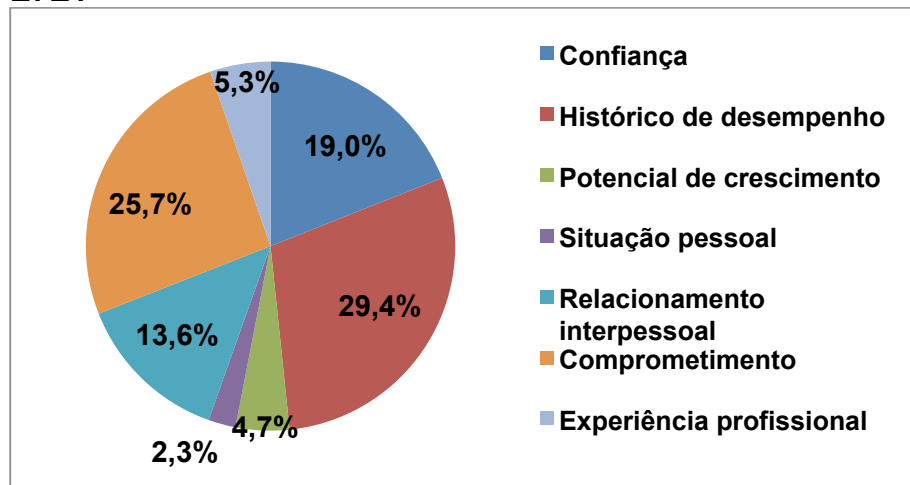


GRÁFICO 9 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E7E1 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 7 Empresa 1 – E7E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	19,0	3°	8	2°
Histórico de desempenho	29,4	1°	8	2°
Potencial de crescimento	4,7	6°	5	4°
Situação pessoal	2,3	7°	3	5°
Relacionamento interpessoal	13,6	4°	8	2°
Comprometimento	25,7	2°	9	1°
Experiência profissional	5,3	5°	6	3°

→ Comparação dos *rankings* das colunas "B" e "D" ←

QUADRO 21 – COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E7E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Para este profissional os quesitos de maior importância são o **histórico de desempenho** e o **comprometimento** seguidos da **confiança**, e num nível relativamente afastado, o **relacionamento interpessoal**. Enquanto **experiência profissional**, **potencial de crescimento** e **situação pessoal** são itens irrelevantes quando se analisa uma eventual demissão. De modo geral, as notas subjetivas estão alinhadas com os valores atribuídos via AHP, demonstrando uma coerência entre os critérios subjetivos e a conduta que o gestor efetivamente toma no processo de decisão. Nota-se que ele não deu nota máxima (10,0) para quaisquer dos critérios e o AHP também revela que, para ele, nenhum critério recebe forte destaque com relação aos demais.

E8E1

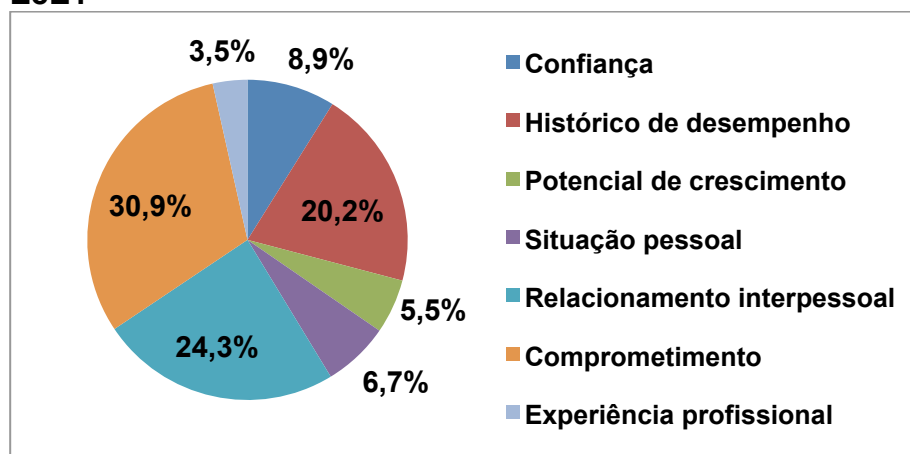


GRÁFICO 10 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E8E1 VIA MÉTODO AHP (%)

FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 8 Empresa 1 – E8E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	8,9	4°	9	2°
Histórico de desempenho	20,2	3°	10/6*	1°/4°
Potencial de crescimento	5,5	6°	8	3°
Situação pessoal	6,7	5°	10	1°
Relacionamento interpessoal	24,3	2°	8	3°
Comprometimento	30,9	1°	9	2°
Experiência profissional	3,5	7°	4	5°

→ Comparação dos *rankings* das colunas "B" e "D" ←

QUADRO 22 – COMPARAÇÃO ENTRE OS RANKINGS VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E8E1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

O **comprometimento** foi o critério preponderante na análise AHP feita por E8E1. O **relacionamento interpessoal** e o **histórico de desempenho** recebem importância secundariamente alta no AHP, enquanto que os demais critérios são irrelevantes quando da definição de uma eventual demissão. Esses critérios comparados com o conjunto de notas mostram uma discrepância bastante acentuada. Evidenciado por exemplo, a **situação pessoal**: ganhou nota 10,0 e no AHP, apenas 6,7%, o **potencial de crescimento**, ganhou uma nota elevada (8,0) e no AHP, apenas 5,5%. Quanto à nota dupla atribuída ao **histórico de desempenho**, o 10,0 refere-se ao desempenho recente do profissional, e o 6,0 ao **histórico de desempenho** apresentado no passado. Na análise geral dos entrevistados, optou-se por utilizar apenas a nota referente ao **histórico de desempenho** recente, isto é, 10,0 (vide QUADRO 28).

2) Resultados da Empresa 2

E1E2

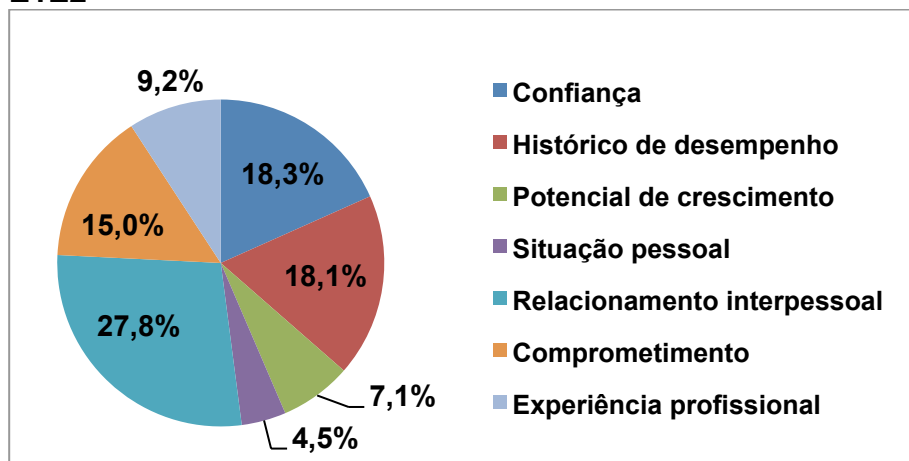


GRÁFICO 11 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E1E2 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: TRANSPARENTCHOICE, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 1 Empresa 2 - E1E2				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	18,3	2°	7	1°
Histórico de desempenho	18,1	3°	5	2°
Potencial de crescimento	7,1	6°	4	3°
Situação pessoal	4,5	7°	2	5°
Relacionamento interpessoal	27,8	1°	7	1°
Comprometimento	15,0	4°	7	1°
Experiência profissional	9,2	5°	3	4°
→ Comparação dos rankings das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 23 – COMPARAÇÃO ENTRE OS RANKINGS VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E1E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Para esse entrevistado o aspecto em destaque é o **relacionamento interpessoal**, com 27,8% de valor no AHP, seguidos dos aspectos **confiança**, **histórico de desempenho** e **comprometimento**. Como aspectos bem menos importantes, a questão da **experiência profissional**, o **potencial de crescimento** e a **situação pessoal**. Nesse profissional, o que chama a atenção focando no universo subjetivo é que ele não atribui uma nota diferenciada a nenhum dos quesitos. A nota máxima que ele atribuiu é 7,0 e essa nota é coerente com o que o AHP mostrou. As notas mais elevadas coincidem aproximadamente com os valores preponderantes no AHP (**confiança**, **relacionamento interpessoal** e **comprometimento**). As menores

notas atribuídas coincidem com os menores valores apontados no AHP para os itens **potencial de crescimento**, **experiência profissional** e **situação pessoal**. Seguindo uma tendência claramente estabelecida por todos os entrevistados, a **situação pessoal**, é a menor das notas também para este profissional. No universo subjetivo, ele atribui a nota 5,0 para o **histórico de desempenho**, considerando que no quadro relativo é uma nota elevada, já que a maior nota atribuída foi 7,0. Isto coincide com a avaliação do AHP, onde o **histórico de desempenho** recebeu o terceiro lugar no *ranking*. Percebe-se que o E2E1 apresenta uma alta coerência de ideias aferidas no modo subjetivo (atribuição de notas) e no modo racional, captado pelo AHP.

E2E2

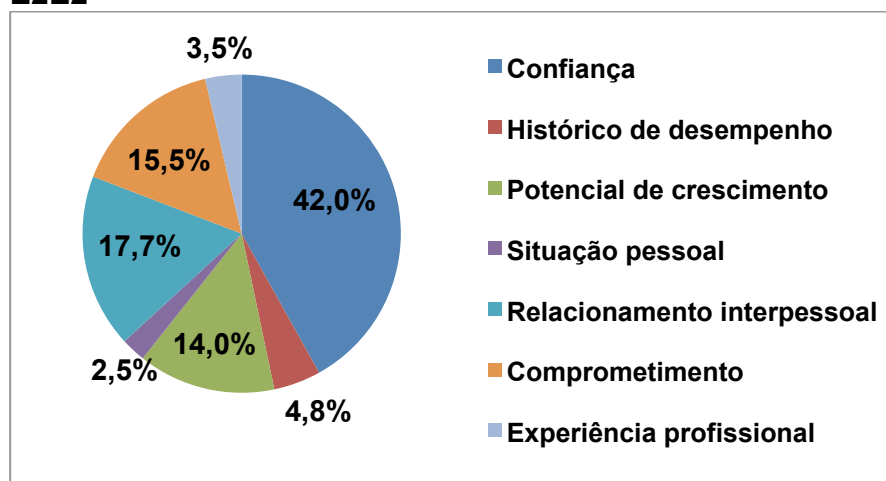


GRÁFICO 12 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E2E2 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 2 Empresa 2 – E2E2				
Critérios	A	B	C	D
	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	42,0	1°	10	1°
Histórico de desempenho	4,8	5°	5	5°
Potencial de crescimento	14,0	4°	7	4°
Situação pessoal	2,5	7°	1	7°
Relacionamento interpessoal	17,7	2°	8	3°
Comprometimento	15,5	3°	9	2°
Experiência profissional	3,5	6°	4	6°
→ Comparação dos <i>rankings</i> das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 24 – COMPARAÇÃO ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E2E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

O que chama atenção na avaliação desse entrevistado é a coerência quase absoluta entre a análise AHP e a análise subjetiva (os *rankings* praticamente se equiparam) e a importância capital atribuída ao quesito **confiança**, que é maior do que a soma entre o segundo e terceiro lugares de importância (conforme verificado no AHP). Os quesitos **histórico de desempenho**, **experiência profissional** e **situação pessoal** têm importância muito baixa no seu quadro de valores para demitir. Os aspectos com valores intermediários na opinião de E2E2 são o **relacionamento interpessoal**, o **comprometimento** e o **potencial de crescimento**.

E3E2

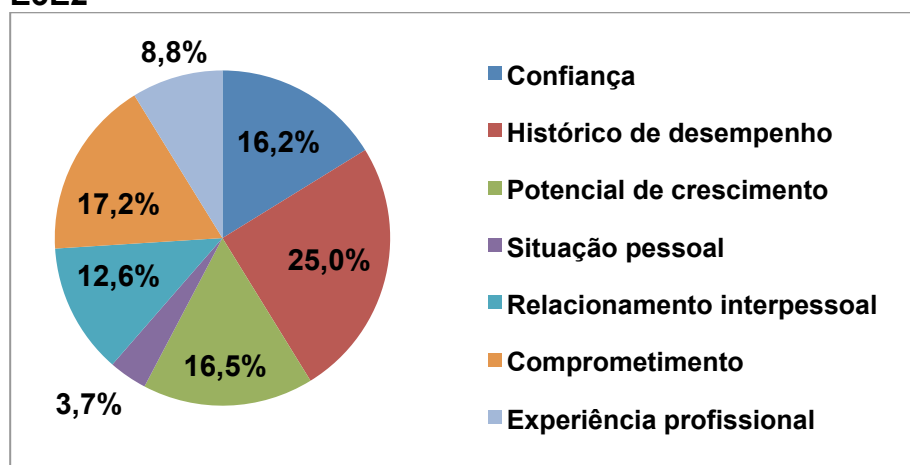


GRÁFICO 13 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E3E2 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 3 Empresa 2 – E3E2				
Critérios	A	B	C	D
	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	16,2	4°	8	1°
Histórico de desempenho	25,0	1°	8	1°
Potencial de crescimento	16,5	3°	6	2°
Situação pessoal	3,7	7°	4	3°
Relacionamento interpessoal	12,6	5°	8	1°
Comprometimento	17,2	2°	8	1°
Experiência profissional	8,8	6°	4	3°
→ Comparação dos rankings das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 25 – COMPARAÇÃO ENTRE OS RANKINGS VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E3E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

O critério de maior importância na tomada de decisão de demissão para esse gestor, é o **histórico de desempenho**. No entanto, este quesito, embora seja o mais

importante, não recebe um destaque significativo, e percebe-se que a análise dessas respostas aponta para uma atribuição de notas praticamente iguais para quase todos os quesitos, com exceção da **experiência profissional** e da **situação pessoal**. Outro aspecto que chama atenção é a coerência alta entre suas ideias objetivas (AHP) e subjetivas (notas). Os critérios que recebem notas altas, igualmente recebem valores altos no AHP, da mesma forma, ocorre com os critérios que o entrevistado valoriza menos.

E4E2

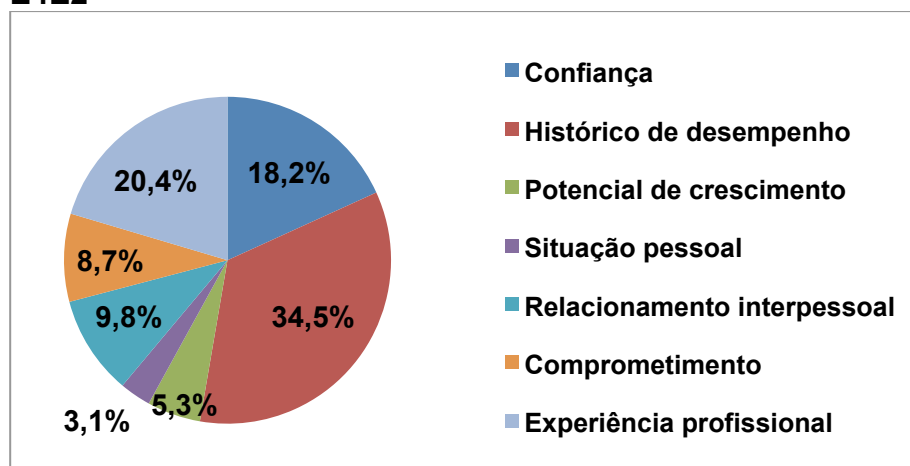


GRÁFICO 14 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E4E2 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: TRANSPARENTCHOICE, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 4 Empresa 2 – E4E2				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	18,2	3°	7	2°
Histórico de desempenho	34,5	1°	8	1°
Potencial de crescimento	5,3	6°	3	5°
Situação pessoal	3,1	7°	2	6°
Relacionamento interpessoal	9,8	4°	6	3°
Comprometimento	8,7	5°	5	4°
Experiência profissional	20,4	2°	7	2°
→ Comparação dos rankings das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 26 – COMPARAÇÃO ENTRE OS RANKINGS VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E4E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Na opinião de E4E2 o **histórico de desempenho** é o aspecto mais relevante, e secundariamente a questão da **experiência profissional** e da **confiança**. Tem um aspecto terciariamente importante o **relacionamento interpessoal** e o

comprometimento. E os critérios por ele considerados sem importância, são o **potencial de crescimento** e a **situação pessoal**. Nota-se que este executivo também não deu nenhuma nota 10,0, a maior nota atribuída, foi 8,0 e demonstra uma alta congruência entre as hierarquizações do AHP e das notas.

E5E2

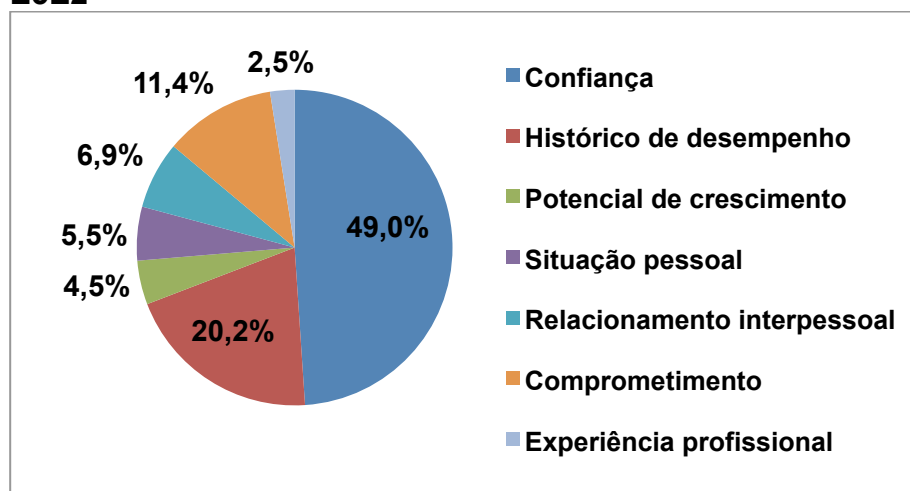


GRÁFICO 15 – VALOR ATRIBUÍDO PELO E5E2 VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: TRANSPARENTCHOICE, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Entrevistado 5 Empresa 2 – E5E2				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Notas	Ranking da nota
Confiança	49,0	1°	10	1°
Histórico de desempenho	20,2	2°	7	3°
Potencial de crescimento	4,5	6°	6	4°
Situação pessoal	5,5	5°	6	4°
Relacionamento interpessoal	6,9	4°	7	3°
Comprometimento	11,4	3°	8	2°
Experiência profissional	2,5	7°	8	2°
→ Comparação dos rankings das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 27 – COMPARAÇÃO ENTRE OS RANKINGS VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO E5E2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Para E5E2 a **confiança** é expressivamente o quesito mais importante: ela é o critério chave, capital e absoluto, nenhum dos entrevistados deu um valor tão alto para ela, de quase 50%. A atribuição de nota confirma este valor, uma vez que este foi o único critério a receber um 10,0. Recebe uma importância secundária o **histórico de desempenho**, sendo os demais critérios praticamente irrelevantes. Algo a se considerar nessa avaliação, é que dois critérios que receberam notas altas

(**comprometimento e experiência profissional**) não foram confirmados pelo AHP. Quanto ao **histórico de desempenho**, que recebeu uma nota mediana (7,0), no AHP acabou sendo considerado um critério bastante destacado em relação aos demais, pois alcançou o segundo lugar.

3) Resultados da média geral e avaliação dos perfis dos gestores da Empresa 1

No GRÁFICO 16, apresentam-se as médias aritméticas dos valores calculados pelo método AHP com relação aos critérios segundo a opinião dos entrevistados da Empresa 1. No QUADRO 28, estão inseridas as médias do AHP e das notas da mesma forma que foram feitas nas análises de cada entrevistado, com seus respectivos *rankings*.

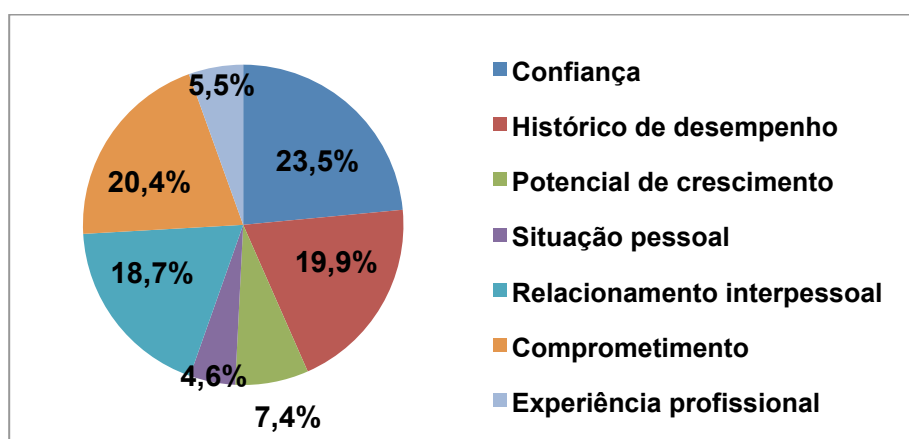


GRÁFICO 16 – VALOR ATRIBUÍDO (MÉDIA DA EMPRESA 1) VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Empresa 1 - E1				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Média das notas	Ranking da nota
Confiança	23,5	1°	9,0	1°
Histórico de desempenho	19,9	3°	7,1	3°
Potencial de crescimento	7,4	5°	7,1	3°
Situação pessoal	4,6	7°	5,3	5°
Relacionamento interpessoal	18,7	4°	7,6	2°
Comprometimento	20,4	2°	9,0	1°
Experiência profissional	5,5	6°	5,6	4°
→ Comparação dos <i>rankings</i> das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 28 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELA EMPRESA 1 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO.
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Pela média da Empresa 1 apresentada no QUADRO 28, é possível verificar que existem quatro critérios importantes (**confiança, comprometimento, histórico de desempenho e relacionamento interpessoal**) e três com importância bastante menor (**potencial de crescimento, experiência profissional, e situação pessoal**) em relação aos quatro anteriores.

Apesar do autor do método AHP (SAATY, 1991) não recomendar que sejam feitas médias estatísticas, a fim de dar um panorama geral da visão da empresa, para efeito desse estudo utilizou-se desse procedimento. Embora reconhecendo que ele pode iluminar alguns aspectos, tais como nos casos de demissão coletiva onde é feito uma média, ele acaba homogeneizando em demasia os dados, anulando em parte a especificidade do método. Como ocorre com toda média estatística, em que opiniões diametralmente opostas acabam sendo reduzidas a uma mera média, nesse caso não foi diferente. Como supõe-se que a maioria das demissões ocorrem de maneira individual onde cada gestor decide conforme seu sistema de valores, há uma necessidade de apresentar a real perspectiva quanto às diversas opiniões entre os gestores a respeito dos critérios utilizados. Por meio do QUADRO 29 faz-se uma apresentação lado a lado dos valores atribuídos a cada critério pelos gestores da Empresa 1.

Considerando que os critérios confiança, comprometimento, relacionamento interpessoal e potencial de crescimento são critérios subjetivos, que situação pessoal e experiência profissional são critérios objetivos, e que o histórico de desempenho pode ser tanto objetivo quanto subjetivo, observa-se que os dois principais critérios utilizados na decisão de demissão é a confiança e o comprometimento, que são basicamente aspectos subjetivos. Por outro lado, os dois critérios considerados de menor importância são experiência profissional e situação pessoal, são critérios objetivos. Pode-se afirmar que a demissão nesta empresa é feita com um alto grau de subjetividade.

Comparação Valor % (AHP)/Nota atribuídas aos critérios pelos entrevistados da empresa - E1									
		A	B	C	D	F	G	H	I
Critérios	Valor % / Nota	E1E1	E2E1	E3E1	E4E1	E5E1	E6E1	E7E1	E8E1
Confiança	Valor %	23,5	15,0	18,6	40,0	40,6	23,1	19,0	8,9
	Nota	10	8	8	9	10	10	8	9
Hist. de desemp.	Valor %	10,6	15,3	17,5	9,3	16,0	25,6	29,4	20,2
	Nota	6	6	6	8	8	9	8	6
Pot. de crescim.	Valor %	14,7	28,1	2,0	1,6	14,2	3,8	4,7	5,5
	Nota	8	9	6	6	8	7	5	8
Situação pessoal	Valor %	11,5	1,7	2,8	4,6	6,2	1,6	2,3	6,7
	Nota	6	2	5	5	5	6	3	10
Rel. interpessoal	Valor %	24,9	11,1	17,1	18,3	12,6	11,8	13,6	24,3
	Nota	8	8	7	8	6	8	8	8
Comprometimen.	Valor %	9,9	13,5	37,1	23,6	8,1	26,0	25,7	30,9
	Nota	6	10	10	8	10	10	9	9
Exp. profissional	Valor %	4,9	15,3	4,9	2,6	2,3	8,1	5,3	3,5
	Nota	4	6	8	6	5	6	6	4

QUADRO 29 – APRESENTAÇÃO DOS PERFIS DE DECISÃO DOS GESTORES DA EMPRESA 1 COM RELAÇÃO AOS VALORES AHP (%) E NOTAS AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Observa-se que a **situação pessoal** é um critério de pouca importância para todos os entrevistados nessa empresa, seguida pela **experiência profissional**, que também recebe pouca importância no geral. Há uma certa discrepância entre as opiniões dos executivos, tais como: o critério **confiança** recebe em torno de 40% de valorização por parte de E4E1 e E5E1, como se pode ver nas colunas “D” e “F”, tópico ao qual o gestor E8E1 atribui o irrisório valor de 8,9% (vide coluna “I”). Outro exemplo, a questão do **comprometimento**: ele é valorizado por E3E1 e E8E1 como o quesito de maior importância, sendo que por E1E1 e E5E1 ele é considerado um valor pequeno, abaixo de 10%.

4) Resultados da média geral e avaliação dos perfis dos gestores da Empresa 2

A lógica desta análise é a mesma daquela seguida para a Empresa 1, conforme explicitado na sua introdução.

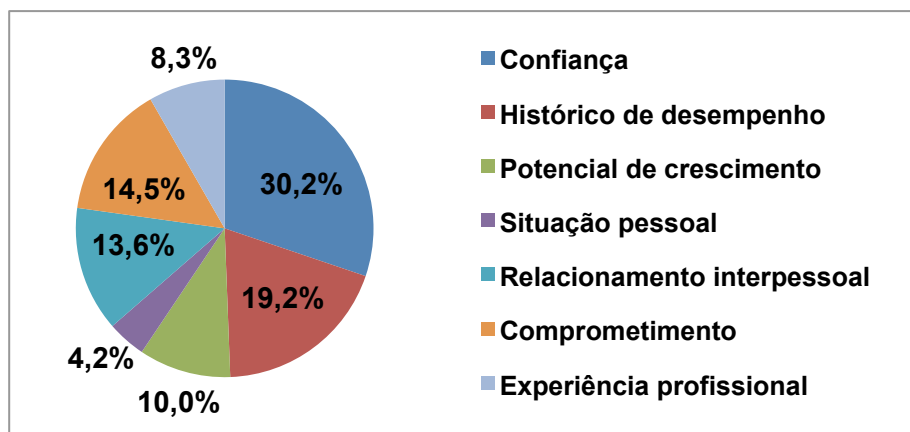


GRÁFICO 17 – VALOR ATRIBUÍDO (MÉDIA DA EMPRESA 2) VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Empresa 2 – E2				
	A	B	C	D
Critérios	Valor %	Ranking do valor	Média das notas	Ranking da nota
Confiança	30,2	1°	8,4	1°
Histórico de desempenho	19,2	2°	6,6	4°
Potencial de crescimento	10,0	5°	5,2	5°
Situação pessoal	4,2	7°	3,0	6°
Relacionamento interpessoal	13,6	4°	7,2	3°
Comprometimento	14,5	3°	7,4	2°
Experiência profissional	8,3	6°	5,2	5°
→ Comparação dos rankings das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 30 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA ENTRE OS RANKINGS VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELA EMPRESA 2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Nessa empresa percebe-se que a questão **confiança** é o critério claramente diferenciado. Ele está bastante afastado do segundo lugar (**histórico de desempenho**), que por sua vez, está relativamente afastado do terceiro, quarto e quinto (**comprometimento**, **relacionamento interpessoal**, e **potencial de crescimento**, respectivamente). Os valores atribuídos para os diferentes quesitos obedecem uma hierarquia que poderia ser representada graficamente pela figura de um *podium* com 4 lugares. O primeiro lugar, com grande destaque, é ocupado pelo quesito **confiança**; o segundo lugar, recebe o **histórico de desempenho**; o terceiro lugar, num empate técnico, sobem o **comprometimento** e o **relacionamento interpessoal**; em quarto lugar, estão o **potencial de crescimento** e a **experiência profissional**. E para a **situação pessoal**, nem existe lugar no *podium*. De modo geral, há uma concordância no sistema subjetivo de notas quanto à questão da

confiança (em primeiro lugar) e **situação pessoal** (em último lugar). No restante, há uma discrepância no que diz respeito ao que eles pensam que estão fazendo e ao que de fato executam. Por meio do QUADRO 31, faz-se uma comparação entre os diferentes perfis dos gestores na Empresa 2, quanto aos valores atribuídos aos critérios propostos.

Quanto à subjetividade e objetividade dos critérios, percebe-se que na avaliação de demissão usando o AHP, assim como ocorreu na Empresa 1, o critério predominante é subjetivo, isto é, a confiança. Em segundo lugar aparece o histórico de desempenho (que pode ser considerado como objetivo e subjetivo) e novamente os critérios que recebem menor ênfase são objetivos: situação pessoal e experiência profissional. Mais uma vez, é possível afirmar que os gestores entrevistados avaliam seus subordinados de forma subjetiva.

Comparação Valor % (AHP)/Notas atribuídas aos critérios pelos entrevistados da empresa E2						
		J	K	L	M	N
Critérios	Valor % / Nota	E1E2	E2E2	E3E2	E4E2	E5E2
Confiança	Valor %	18,3	42,0	16,2	18,2	49,0
	Nota	7	10	8	7	10
Hist. de desemp.	Valor %	18,1	4,8	25,0	34,5	20,2
	Nota	5	5	8	8	7
Pot. de crescim.	Valor %	7,1	14,0	16,5	5,3	4,5
	Nota	4	7	6	3	6
Situação pessoal	Valor %	4,5	2,5	3,7	3,1	5,5
	Nota	2	1	4	2	6
Rel. interpessoal	Valor %	27,8	17,7	12,6	9,8	6,9
	Nota	7	8	8	6	7
Comprometimen.	Valor %	15,0	15,5	17,2	8,7	11,4
	Nota	7	9	8	5	8
Exp. profissional	Valor %	9,2	3,5	8,8	20,4	2,5
	Nota	3	4	4	7	8

QUADRO 31 – APRESENTAÇÃO DOS PERFIS DE DECISÃO DOS GESTORES DA EMPRESA 2 COM RELAÇÃO AOS VALORES AHP (%) E NOTAS AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Outra vez percebe-se que a **confiança** recebeu um valor significativamente elevado por parte de dois dos entrevistados (E5E2 e E2E2 – vide colunas N e K, respectivamente) e valores apenas medianos, porém com grau elevado de valorização por parte dos outros três profissionais. Outro exemplo é o **histórico de**

desempenho, que é o critério mais importante para o entrevistado E4E1, enquanto que é praticamente irrelevante para o entrevistado E2E2.

5) Comparação das médias dos gestores entre as Empresas 1 e 2

Neste item, as médias entre as duas empresas são comparadas seguindo a mesma lógica anterior, da Empresa 1 e Empresa 2.

Empresa 1 - E1					Empresa 2 - E2			
Crítérios	Valor %	Ranking do valor	Média das notas	Ranking da nota	Valor %	Ranking do valor	Média das notas	Ranking da nota
Confiança	23,5	1°	9	1°	30,2	1°	8,4	1°
Histórico de desempenho	19,9	3°	7,1	3°	19,2	2°	6,6	4°
Potencial de crescimento	7,4	5°	7,1	3°	10	5°	5,2	5°
Situação pessoal	4,6	7°	5,3	5°	4,2	7°	3	6°
Relacionamento interp.	18,7	4°	7,6	2°	13,6	4°	7,2	3°
Comprometimento	20,4	2°	9	1°	14,5	3°	7,4	2°
Experiência profissional	5,5	6°	5,6	4°	8,3	6°	5,2	5°

QUADRO 32 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA DOS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELAS EMPRESAS 1 E 2 AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

No geral, as avaliações são coincidentes: em ambas, a **confiança** é o critério mais importante e a **situação pessoal** o menos importante, sendo que os demais critérios recebem apenas diferenças de ênfases. No *ranking* da Empresa 1 a **confiança** ficou em 1° lugar (23,5%); o **comprometimento** em 2° lugar (20,4%); o **histórico de desempenho** em 3° lugar (19,9%); o **relacionamento interpessoal** em 4° lugar (18,7%); o **potencial de crescimento** em 5° lugar (7,4%); a **experiência profissional** ficou em 6° lugar (5,5%); a **situação pessoal** ficou em 7° lugar (4,6%).

Na Empresa 2, a **confiança** ficou em 1° lugar (30,2%); o **histórico de desempenho** em 2° lugar (19,2%); o **comprometimento** em 3° lugar (14,5%); o **relacionamento interpessoal** em 4° lugar (13,6%); o **potencial de crescimento** em 5° lugar (10%); a **experiência profissional** em 6° lugar (8,3%); a **situação pessoal** em 7° lugar (4,2%).

Como se pode perceber o *ranking* das duas empresas é muito semelhante, a única diferença é entre o **histórico de desempenho** e o **comprometimento** (enquanto na Empresa 1 o **histórico** aparece em 3° lugar (19,9%), na Empresa 2 ele aparece em 2° lugar (19,2%) - (todavia, a diferença entre as porcentagens desses

critérios é praticamente inexpressiva), já o **comprometimento** aparece na Empresa 1 em 2º lugar (20,4%); e na Empresa 2 em 3º lugar (14,5%).

As opiniões dos gestores E2E1, E5E1, E8E1 remetem à teoria de Argyris e Schon (1974). Segundo os autores, quando uma pessoa é questionada acerca de como ela agiria frente à uma determinada situação, ela responde de acordo com os seus “valores reconhecidos” (ou “teoria reconhecida”), isto é, ela dá uma resposta socialmente aceitável ou politicamente correta. No entanto, a maneira como ela realmente atua frente à situação segue a “teoria em uso”, ou seja, como de fato ela procede diante daquela circunstância. Não é possível captar a teoria em uso de uma determinada pessoa apenas lhe fazendo perguntas. Antes, faz-se necessário observar a forma como a pessoa se comporta. No caso de E2E1, os critérios comprometimento, potencial de crescimento, confiança e relacionamento interpessoal receberam notas altas (de 8 a 10), no entanto, na análise feita no AHP, apenas o potencial de crescimento é que se destacou. Para E5E1, há uma incoerência na questão do comprometimento, o qual recebeu a nota 10,0, no entanto, sua teoria em uso revela que tal critério está em quinto lugar na sua escala de importância, com um quinto do percentual atribuído à confiança, que também recebeu nota 10,0. E8E1 também expressa uma grande diferença entre a teoria esposada e a teoria em uso no tópico situação pessoal, a qual ele atribui a nota 10,0, sendo que na avaliação do AHP este quesito recebe apenas 6,7%. E5E2 atribui nota 8,0 para a experiência profissional, sendo que no AHP ele é o critério de menor importância dentre todos.

Pelo que pode-se observar, essas discrepâncias entre as duas teorias não necessariamente revelam-se para todos os critérios. Apesar da presença dessas discrepâncias, observou-se que, de modo geral, a teoria em uso corresponde à teoria esposada quando se examina os critérios chave na visão de cada gestor. Nesses quesitos, as discrepâncias foram exceções. Já no que diz respeito aos aspectos secundários (segundo a ótica de cada respondente) as discrepâncias foram a regra geral. Isto corrobora a tese de Saaty (1991), quando afirma que as pessoas dificilmente são 100% consistentes.

Por meio desses resultados, foi possível notar que o potencial de crescimento não recebeu importância acentuada na análise dos gestores. Na média geral da Empresa 1 ele ficou em quinto lugar no AHP e recebeu a nota 7,1. É possível que tal resultado seja este uma vez que o setor automotivo trata-se de um segmento maduro, onde a ascensão na carreira se dá de forma mais lenta (os gestores da Empresa 1 tem

idade média de 40 anos). Talvez o resultado fosse diferente se essa investigação fosse feita em empresas de outros setores, tais como TI, auditoria (onde a ascensão de carreira é mais rápida) ou setor público (onde indicações políticas tem mais peso). Também poderia ser diferente caso a pesquisa fosse aplicada em outros países com outras culturas.

6) Resultados da média geral dos gestores - Grupo Total (Empresas 1 e 2)

Por último apresenta-se a média aritmética feita com base nos perfis dos 13 entrevistados com a finalidade de fazer uma análise geral de qual o critério recebeu a pontuação mais alta por parte dos entrevistados nas duas empresas. Uma vez que essa média geral não representa necessariamente o perfil do gestor brasileiro, ela será útil para fazer uma análise comparativa com os resultados das entrevistas da fase qualitativa. O cálculo dessa média também pode servir de subsídio para outro pesquisador que porventura queira fazer um estudo mais abrangente com outras empresas.

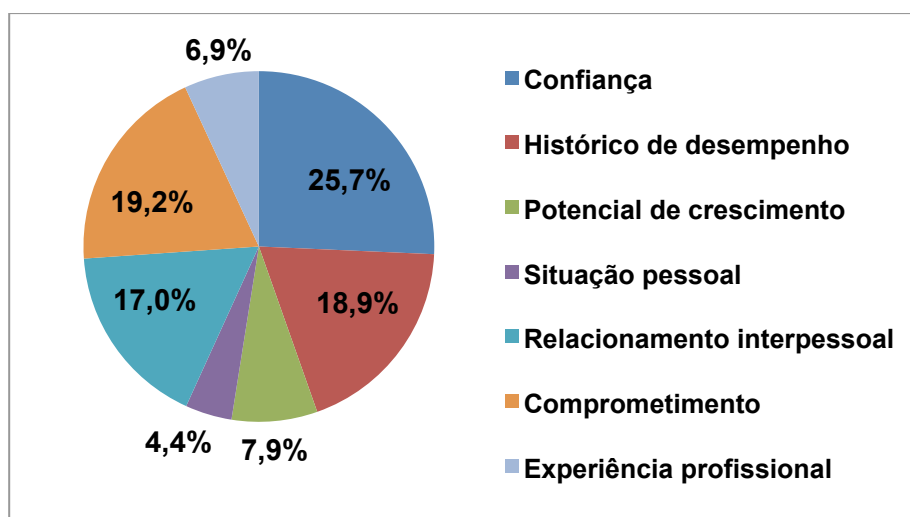


GRÁFICO 18 – VALOR ATRIBUÍDO (MÉDIA DAS DUAS EMPRESAS: 1 E 2) VIA MÉTODO AHP (%)
 FONTE: *TRANSPARENTCHOICE*, MODIFICADO PELA AUTORA (2015)

Média do Grupo total – E1+E2				
	A	B	C	D
Critérios	Média valor %	Ranking do valor	Média notas	Ranking da nota
Confiança	25,7	1°	8,8	1°
Histórico de desempenho	18,9	3°	6,9	4°
Potencial de crescimento	7,9	5°	6,4	5°
Situação pessoal	4,4	7°	4,4	7°
Relacionamento interpessoal	17,0	4°	7,5	3°
Comprometimento	19,2	2°	8,4	2°
Experiência profissional	6,9	6°	5,5	6°
→ Comparação dos <i>rankings</i> das colunas "B" e "D" ←				

QUADRO 33 – COMPARAÇÃO DA MÉDIA ENTRE OS *RANKINGS* VALOR E NOTA ATRIBUÍDOS PELO GRUPO TOTAL AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

No *ranking* do Grupo total a **confiança** ficou em 1° lugar (25,7%); o **comprometimento** em 2° lugar (19,2%); o **histórico de desempenho** em 3° lugar (18,9%); o **relacionamento interpessoal** em 4° lugar (17,0%), formando o grupo dos critérios mais importantes. Bastante abaixo, ficaram os outros três quesitos: o **potencial de crescimento** em 5° lugar (7,9%); a **experiência profissional** ficou em 6° lugar (6,9%); e a **situação pessoal** ficou em 7° lugar (4,4%). Por essa média geral, percebe-se que o critério mais importante (e com destaque) é a **confiança**, sendo que, no outro extremo, a **situação pessoal** é claramente o critério de menor importância.

7) Panorama geral dos perfis de decisão individuais dos gestores

No QUADRO 34 apresentam-se os resultados referentes aos perfis individuais de decisão de cada um dos entrevistados. Conforme se vê no panorama geral, há grande discrepância de ideias quanto aos mesmos critérios tanto na Empresa 1 quanto na Empresa 2. A seguir, serão feitas três análises do QUADRO 34: (1) baseando-se nos resultados do AHP, (2) na atribuição de notas, e por fim, na (3) comparação entre AHP versus notas.

Comparação Valor % (AHP)/Nota atribuídas aos critérios pelos entrevistados das empresas E1 + E2														
		A	B	C	D	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Critérios	Valor % / Nota	E1E1	E2E1	E3E1	E4E1	E5E1	E6E1	E7E1	E8E1	E1E2	E2E2	E3E2	E4E2	E5E2
Confiança	Valor %	23,5	15	18,6	40,0	40,6	23,1	19,0	8,9	18,3	42,0	16,2	18,2	49,0
	Nota	10	8	8	9	10	10	8	9	7	10	8	7	10
Hist. de desemp.	Valor %	10,6	15,3	17,5	9,3	16,0	25,6	29,4	20,2	18,1	4,8	25,0	34,5	20,2
	Nota	6	6	6	8	8	9	8	6	5	5	8	8	7
Pot. de crescim.	Valor %	14,7	28,1	2	1,6	14,2	3,8	4,7	5,5	7,1	14,0	16,5	5,3	4,5
	Nota	8	9	6	6	8	7	5	8	4	7	6	3	6
Situação pessoal	Valor %	11,5	1,7	2,8	4,6	6,2	1,6	2,3	6,7	4,5	2,5	3,7	3,1	5,5
	Nota	6	2	5	5	5	6	3	10	2	1	4	2	6
Rel. interpessoal	Valor %	24,9	11,1	17,1	18,3	12,6	11,8	13,6	24,3	27,8	17,7	12,6	9,8	6,9
	Nota	8	8	7	8	6	8	8	8	7	8	8	6	7
Comprometimen.	Valor %	9,9	13,5	37,1	23,6	8,1	26,0	25,7	30,9	15,0	15,5	17,2	8,7	11,4
	Nota	6	10	10	8	10	10	9	9	7	9	8	5	8
Exp. profissional	Valor %	4,9	15,3	4,9	2,6	2,3	8,1	5,3	3,5	9,2	3,5	8,8	20,4	2,5
	Nota	4	6	8	6	5	6	6	4	3	4	4	7	8

QUADRO 34 – PANORAMA GERAL DOS PERFIS DE DECISÃO INDIVIDUAIS DOS GESTORES (AHP (%) E NOTAS) REFERENTES AOS CRITÉRIOS DE DEMISSÃO DAS EMPRESAS 1 E 2
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Uma possível leitura do QUADRO 34 é que não parece haver uma filosofia corporativa orientando os executivos de ambas as empresas: cada gestor toma a decisão conforme sua própria escala de valores. Nota-se que o grau de importância atribuído a cada um dos critérios varia bastante na perspectiva de cada um dos gestores, mesmo com relação aos que fazem parte de uma mesma empresa. Analisando-se apenas os três critérios mais importantes (confiança, comprometimento e histórico de desempenho) na Empresa 1, é possível notar algumas discrepâncias entre as opiniões dos gestores: a **confiança** recebe em torno de 40% de valor por parte de E4E1 e E5E1, enquanto que E2E1 a considera bem menos: 15%. O **comprometimento** recebe altos valores por parte de E3E1 (37,1%) e E8E1 (30,9%), já E5E1 o considera pouco, pois atribui-lhe apenas 8,1%. O **histórico de desempenho** recebe 29,4% por E7E1, enquanto que para E4E1 ele recebe 9,3%.

Fazendo a mesma análise na Empresa 2, a **confiança** recebe os elevados valores de 42% e 48,9% por E2E2 e E5E2 respectivamente, sendo que E3E2 a considera com apenas 16,2%. O **histórico de desempenho** é avaliado em 34,5% para E4E2, e por E2E2 em 4,8%. O **comprometimento** varia entre 8,7% e 17,2% em importância para os cinco gestores dessa empresa.

8) Análise da quantidade de indicações para os 3 critérios considerados mais importantes no AHP pelos 13 gestores

Para analisar os resultados apresentados no QUADRO 34, somou-se o número de votos atribuídos aos três critérios avaliados como os mais importantes no AHP por cada um dos gestores, conforme se apresenta no QUADRO 35. Em virtude de que o método AHP é uma ferramenta cujo objetivo primordial é o de verificar quais os perfis individuais dos gestores, além de fazer a média aritmética, optou-se por fazer essa análise com a contagem das indicações de primeiro, segundo e terceiro critério em importância (bem como dos critérios menos importantes) para, posteriormente comparar o grau de congruência entre resultados do AHP e notas. Entende-se que esta contagem respeita mais esta especificidade do método, sendo que ela não homogeniza perfis diferentes, como é o caso da média aritmética.

Critérios	Nº de indicações para cada classificação com relação ao AHP							Σ 3 critérios mais altos A+B+C	Σ 2 critérios mais baixos F+G
	A	B	C	D	E	F	G		
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º		
Confiança	4	3	4	NA	NA	0	0	11	0
Histórico de des.	3	4	3	NA	NA	0	0	10	0
Potencial de cresc.	1	0	3	NA	NA	6	2	4	8
Situação pessoal	0	0	0	NA	NA	2	7	0	9
Relacionamento int.	2	2	1	NA	NA	1	0	5	1
Comprometimento	3	3	2	NA	NA	1	0	8	1
Experiência prof.	0	2	0	NA	NA	3	4	2	7

QUADRO 35 – NÚMERO DE INDICAÇÕES PARA 1º, 2º, 3º, 6º, 7º EM GRAU DE IMPORTÂNCIA SEGUNDO O AHP E Σ DOS 3 CRITÉRIOS MAIS VALORIZADOS
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Elencou-se os três critérios que receberam maior valor uma vez que eles irão embasar com maior probabilidade a maioria das tomadas de decisão de demissões. Além deles, também foram compilados os dois critérios de menor importância no AHP, os quais, no entanto, podem ser relevantes em casos específicos de tomada de decisão, conforme verificar-se-á na segunda fase da pesquisa – qualitativa.

Na coluna **A** do QUADRO 35, constam o número de indicações, por parte dos 13 gestores, que cada um dos critérios recebeu como sendo o critério mais importante, isto é, aquele que merece o **1º lugar** numa possível avaliação de demissão. Na coluna **B** aparecem quantas indicações os critérios foram apontados

como recebendo o segundo valor de importância, isto é, o **2º lugar**, e assim, sucessivamente nas colunas **C, F, G**. Os critérios intermediários não foram analisados (NA). Na última coluna, consta a somatória do número de indicações para cada um dos três critérios mais importantes, isto é, aqueles contidos nas colunas **A, B, C**.

Observa-se pela 1ª análise, que o critério mandatório é a **confiança** pois foi considerada pelo maior número de gestores (quatro) como sendo o mais importante. Em segundo lugar (empatados) aparecem o **histórico de desempenho** e o **comprometimento** com 3 gestores apontando cada um desses quesitos como sendo o mais importante.

Em contrapartida, verifica-se que o aspecto menos importante é a **situação pessoal** com 7 votos, seguida da **experiência profissional** com 4 votos. Os critérios **relacionamento interpessoal** e **potencial de crescimento** têm importância apenas secundária.

O somatório dos três critérios mais importantes (na última coluna no QUADRO 35) foi feito considerando que uma decisão de demissão dificilmente se apoia num único critério. Conforme se visualiza nessa última coluna, a fim de verificar esses resultados, somou-se quantas vezes cada um dos critérios foi elencado como primeiro, segundo ou terceiro lugar em importância, por cada um dos executivos. Essa análise basicamente confirma a contagem individual anterior, porém esclarece melhor a complexidade do processo decisório, pois o gestor analisa um conjunto de critérios secundários além do principal quando toma a decisão.

Verificou-se, a partir do somatório que, quanto aos critérios mais relevantes, não houve mais empate no segundo lugar entre **histórico de desempenho** e **comprometimento**. Nessa perspectiva, a **confiança** continua aparecendo em primeiro lugar com 11 votos, o **histórico de desempenho** em segundo com 10, e o **comprometimento** em terceiro, com 8. Com relação aos aspectos menos importantes, houve uma troca de posição entre os critérios **experiência profissional** (que aparecia com 4 votos, em segundo lugar, e passou a aparecer com 7 votos em terceiro) e o **potencial de crescimento** (que aparecia com apenas 2 votos e agora aparece com 8, em segundo lugar).

9) Análise da quantidade de indicações para os 3 critérios considerados mais importantes na atribuição de notas pelos 13 gestores

Outra possibilidade de análise, baseada na mesma lógica do QUADRO 35, foi feita a partir das notas atribuídas pelos gestores aos critérios de demissão, conforme é demonstrada no QUADRO 36.

Critérios	Nº de indicações para cada classificação com relação à NOTA							Σ 3 critérios mais altos A+B+C	Σ 2 critérios mais baixos F+G
	A	B	C	D	E	F	G		
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º		
Confiança	8	4	1	NA	NA	0	0	13	0
Histórico de des.	2	5	2	NA	NA	2	0	9	2
Potencial de cresc.	0	4	3	NA	NA	4	1	7	5
Situação pessoal	1	0	2	NA	NA	5	10	1	15
Relacionamento int.	3	3	8	NA	NA	0	0	14	0
Comprometimento	7	4	1	NA	NA	0	0	12	0
Experiência prof.	0	3	3	NA	NA	6	5	6	11

QUADRO 36 – NÚMERO DE INDICAÇÕES PARA 1º, 2º, 3º, 6º, 7º EM GRAU DE IMPORTÂNCIA SEGUNDO ÀS NOTAS E Σ DOS 3 CRITÉRIOS MAIS VALORIZADOS
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Como mais de um critério recebeu notas idênticas por parte do mesmo gestor, a contagem do número de executivos que atribuem o primeiro, segundo e terceiro lugar em importância, pode ultrapassar os 100% (ou seja, o número de indicações pode ultrapassar o número de gestores que é 13). Para melhor compreensão destes cálculos, exemplicam-se dois critérios: **confiança** e **relacionamento interpessoal**. O primeiro deles recebeu 8 indicações para o primeiro lugar (com a nota mais alta), também recebeu 4 indicações como critério de segunda importância e 1 indicação de terceiro lugar em importância. Na coluna da somatória, esses valores foram somados. Similarmente, o **relacionamento interpessoal** recebeu 3, 3 e 8 indicações, respectivamente para o primeiro, segundo e terceiro lugar.

Analisadas desta forma, na coluna do somatório, em primeiro lugar ficou o **relacionamento interpessoal** com 14 indicações, seguido da **confiança** com 13 e do **comprometimento** com 12. Critérios intermediários são o **histórico de desempenho** com 9, **potencial de crescimento** com 7 e **experiência profissional** com 6, ficando a **situação pessoal** com apenas 1 voto. Com relação a somatória dos critérios mais baixos, novamente a **situação pessoal** e a **experiência profissional** aparecem

como sem importância (pois receberam o maior número de votos como sendo os critérios menos importantes, 15 e 11 votos respectivamente), e a leitura que se pode fazer é que esses critérios, na prática, não são considerados pelos tomadores de decisão.

10) Verificação do grau de congruência entre a análise objetiva (AHP) versus subjetiva (atribuição de notas) na somatória de votos

Para cumprir um dos objetivos específicos dessa pesquisa - analisar a congruência entre os resultados obtidos via método AHP e as notas atribuídas pelos gestores aos critérios de demissão - comparou-se o número de indicações (por meio do AHP versus pelas notas) que cada critério recebeu como sendo o mais importante na hierarquia de valores. Para tanto, comparou-se os dados contidos nos QUADROS 35 e 36. A comparação desses dados é apresentada no QUADRO 37.

Critérios	Comparação entre congruência AHP x notas			Hipótese sobre qual fator será preponderante		
	A	B	C	D	E	F
	AHP	Nota	Grau de congruência	AHP x 2	Nota X 1	Σ D+F
Confiança	11	13	Alto	22	13	35
Histórico de des.	10	9	Alto	20	9	29
Potencial de cresc.	4	7	Médio	8	7	15
Situação pessoal	0	1	Alto	22	1	1
Relacionamento int.	5	14	Baixo	10	14	24
Comprometimento	8	12	Médio	16	12	28
Experiência prof.	2	6	Baixo	4	6	10

QUADRO 37 – COMPARAÇÃO ENTRE OS GRAUS DE CONGRUÊNCIA AHP X NOTAS E HIPÓTESE DA AUTORA SOBRE QUAL FATOR SERÁ PREPONDERANTE
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2015)

Para verificar o grau de congruência entre os resultados do AHP e das notas, verificou-se a diferença aritmética entre os dois valores: foram classificados como alta congruência aqueles enquadrados num intervalo de 0 a 2, como média congruência os que ficaram num intervalo de 3 a 4 e como baixa congruência os que ficaram num intervalo > 4. Por meio do QUADRO 37 observa-se que, na comparação entre os pesos conferidos aos critérios no AHP versus aqueles atribuídos pelas notas, o grau

de congruência de ideias é alto para três itens: **confiança**, **histórico de desempenho** e **situação pessoal**. Isto é, a forma como os gestores pensam que decidem ao utilizarem esses critérios corresponde ao modo como eles provavelmente decidem. O grau de congruência é médio para o **potencial de crescimento** e o comprometimento, enquanto que o **relacionamento interpessoal** e a **experiência profissional** apresentam baixo grau de congruência. A partir desses resultados, é possível afirmar que entre a análise objetiva e subjetiva, a congruência dos pesos atribuídos aos critérios é apenas parcial.

Nas colunas D, E e F consta uma hipótese, a qual baseia-se no pressuposto de que o AHP vale mais do que a nota. Determina-se (nessa hipótese) que este valor tenha o dobro do peso da nota, e que os valores do AHP (já com o peso 2) devam ser somados com os valores das notas (cujo peso é 1). O resultado dessa somatória indica que o critério (subjetivo) **confiança** recebe novamente o primeiro lugar em importância, os critérios **comprometimento** (subjetivo) e **histórico de desempenho** (objetivo e subjetivo) disputam o segundo lugar e o **relacionamento interpessoal** (subjetivo) fica em terceiro lugar, corroborando os resultados das outras análises. Esta reflexão traduz a forma com que provavelmente o processo decisório de demissão ocorra nas empresas investigadas, evidenciando que os aspectos subjetivos têm mais importância na tomada de decisão do que os objetivos.

11) Resultado geral das três análises: AHP, notas e somatória das indicações

Considerando-se as três análises realizadas nessa pesquisa - AHP, atribuição de notas e somatória do número de indicações por parte dos entrevistados - o único critério de demissão sobre o qual há um evidente consenso entre a opinião dos 13 gestores é a **situação pessoal**. Ele é o fator claramente menos considerado quando das demissões segundo a análise quantitativa, pois recebeu as menores notas pela maioria dos entrevistados, os menores valores no AHP, além do maior número de indicações como critério menos relevante na análise de somatória.

Não com tanta evidência (pois não houve consenso total na análise do AHP com relação a este critério como foi no caso da situação pessoal), a **confiança** foi considerada o aspecto mais importante nas três diferentes formas de análise. Este critério de demissão recebeu o maior número de avaliações positivas no AHP, as maiores notas pela maioria dos entrevistados e o maior número de indicações como

sendo o critério mais importante na verificação da somatória. Quanto aos demais critérios, eles receberam uma gama variada de valorização por parte dos gestores nas diferentes análises.

4.3 RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA

Neste item serão abordados os seguintes temas: 4.3.1 Critérios utilizados no processo decisório de demissão, onde serão elencados os principais critérios para demissão na opinião dos gestores a partir das informações coletadas nas 13 entrevistas; e 4.3.2 Conjuntura econômica das automobilísticas, onde será explorado como a situação econômica afeta as empresas desse ramo.

4.3.1 Critérios utilizados no processo decisório de demissão

Neste item, serão explanados quais critérios os gestores consideram mais importantes para tomar a decisão de demissão. Optou-se por seguir a mesma ordem do *ranking* da média geral do AHP para abordar os critérios a fim de facilitar a compreensão do leitor: **1º confiança; 2º comprometimento; 3º histórico de desempenho; 4º relacionamento interpessoal; 5º potencial de crescimento; 6º experiência profissional; 7º situação pessoal**, seguidos dos três critérios acrescentados pelos gestores: **inteligência, criatividade, e potencial de negócio**. É importante ressaltar que os critérios estão inter-relacionados (como os próprios gestores deixaram claro) não sendo possível isolá-los e tratá-los de forma completamente independente. Uma vez que a análise qualitativa é subjetiva, não é possível fazer um *ranking* incluindo todos os critérios, como foi feito na análise quantitativa. Todavia, de maneira geral, os três critérios citados como mais importantes pelos gestores nas entrevistas foram **confiança, comprometimento e histórico de desempenho**. Este resultado está de acordo com a análise quantitativa, isto é, com a classificação obtida por meio do AHP. Apesar dos critérios estarem

interligados uns aos outros, a seguir, eles serão abordados em tópicos diferentes para facilitar a compreensão do leitor.

4.3.1.1 Confiança

No AHP, o primeiro critério em importância foi a **confiança**. Para E6E1 a confiança engloba a postura e a posição da pessoa, as quais são, por ela, muito consideradas. A esse quesito, E1E2 inclui roubo, furto, mentira, e a forma de lidar com as informações confidenciais da empresa. Este gestor afirma já ter demitido por quebra de **confiança** e considera esta a virtude mais importante em um funcionário. “Mas para mim o critério mais importante é a **confiança**, se você não tem **confiança**, não adianta ter o resto. É que nem um relacionamento entre um casal, se não tiver **confiança** não dá” (E1E2, informação verbal, 23/10/2014). O entrevistado relata que a **confiança** foi um dos motivos que o levaram a demitir uma determinada pessoa, as outras razões foram problemas de **comportamento e desempenho**.

E1E1 concorda com E1E2, para ele a **confiança** é muito importante já que está ligada ao **respeito**, não sendo possível se relacionar de maneira respeitosa com alguém em quem não se pode confiar. Da mesma forma, E7E1 considera não ser possível estabelecer uma relação de **confiança** com algum membro do grupo que não agrega. Segundo ele, isto é difícil: “Porque se esse indivíduo não é agregador, não quer ser agregador, não quer se esforçar, a gente sente que é falta de interesse. Aquela história do ‘não quer, não pode, não sabe, não quer’ - a relação de **confiança** não se estabelece” (E7E1, informação verbal, 20/11/2014).

Um caso expressivo de quebra de **confiança** ocorrido na Empresa 1 é relatado por E3E1. Um funcionário da fábrica possuía certos conhecimentos específicos (que ninguém mais tinha) para desenvolver uma determinada atividade. Além desse *know how*, ele era benquisto pela equipe. Todavia, ele começou a maquiar os relatórios, desrespeitar alguns colegas, chegar atrasado no serviço, demonstrando descomprometimento com seu trabalho e falhas de caráter. Por ser esta uma empresa que oferece uma certa proteção ao funcionário com muitos anos de casa, ele achava que nunca seria demitido (pois ele trabalhava há mais de 25 anos na empresa). Na Empresa 1 é muito difícil demitir alguém com mais de 10 ou 15 anos de trabalho, se a pessoa tiver mais de 20 anos, é mais difícil ainda porque existe uma comissão interna que procura outras alternativas para aquele funcionário que não a

demissão. Entende-se que ninguém trabalha por 20 anos em uma empresa sendo um mau funcionário, logo, o motivo para demitir alguém nessa condição precisa ser consistente (essa é uma prática que revela o respeito para com o indivíduo, um dos valores dessa empresa). No caso deste trabalhador, houve pressão não só por parte da comissão interna, mas também de seus colegas para impedir esse desligamento (foi mais difícil convencer a comissão do que o próprio funcionário: ele próprio entendeu e acatou a decisão, mas a comissão insistia em dar mais uma chance). No entanto, já haviam tentado mudá-lo de área (sem sucesso) e dar-lhe outras chances, mesmo assim ele não se adaptou, pois estava acomodado e descomprometido.

Ele estava acomodado, não fazia direito o trabalho, inventava os relatórios tridimensionais que a gente fazia diariamente. Como ele não fazia o trabalho, ele criava, porque ele tinha que mostrar o trabalho. Então ele apresentava para toda a equipe diariamente os relatórios. [...] E nem todos eram verdadeiros, fazia metade, não fazia inteiro, e preenchia antes, seguia uma tendência dizendo que estava sempre bom. [...] E depois eu não sabia que ele tinha lojas fora, que a mulher cuidava... então ele também gastava tempo com isso, talvez fosse isso que estava desviando sua atenção. Atividade paralela acaba tomando tempo daquilo que é prioridade... Então pode ser isso que tenha prejudicado o relatório...” (E3E1, informação verbal, 13/11/2014).

Seus superiores descobriram que ele burlava os relatórios, uma falta grave. Mesmo assim a demissão foi motivo de surpresa para todos, uma vez que ele possuía um conhecimento único. Em lugar dele, foi contratada uma outra pessoa que não possuía o mesmo nível de conhecimento, mas com 6 meses de treinamento o adquiriu. Atualmente (passados 6 anos), este é um funcionário destaque nas fábricas nacionais e internacionais da Empresa 1. A medida tomada pelo gestor funcionou, embora tenha gerado polêmica na época.

E5E1 relatou outro caso de demissão ocorrido na Empresa 1 por quebra de **confiança**. Em suas palavras “a pessoa tinha um **histórico de desempenho** acima da curva, **potencial de crescimento** bastante grande, **relacionamento interpessoal** incrível e **comprometimento**... e mentiu” (E5E1, informação verbal, 13/11/2014). As mentiras eram recorrentes, e a pessoa não vinha trabalhar por vários dias, às vezes semanas. Em vez de contar o verdadeiro motivo de suas constantes faltas, inventou uma história sobre o cônjuge: ele estaria gravemente doente. O nível de detalhes dos procedimentos aos quais ele era submetido no hospital em que supostamente estava internado era relatado com bastante precisão.

Era só ter me pedido, não foi só um caso, mas foram recorrentes, era só ter me pedido “posso não trabalhar em tal data?” Mas a história que contou foi tão grande! Foi, eu nunca vi isso na minha vida, tá? E olha que, como RH eu já escutei várias histórias em várias outras empresas em várias outras lideranças. Mas, nunca tinha ouvido uma situação dessas, montou um esquema absurdo. Foi bem complicado. (E5E1, informação verbal, 20/11/2014).

A mentira não foi contada apenas ao gestor, mas a todos os colegas do grupo. No momento em que a verdade veio à tona, a situação gerou revolta na equipe. Quando confrontada, a pessoa pediu mais uma chance, tentou argumentar e sustentar a mentira. Foi-lhe pedido que apresentasse provas de que sua história era verídica, as quais, naturalmente, ela não tinha. O motivo exclusivo dessa demissão foi a quebra de **confiança**, porque no mais, tratava-se de um excelente funcionário. A pessoa em questão ficava de 2 a 3 semanas fora, cuidando de sua questão pessoal (super séria e que não existia), e quando voltava a trabalhar, resolvia absolutamente tudo em uma semana. Nas palavras do gestor, “era impressionante [...] estava acima do padrão” (E5E1, informação verbal, 13/11/2014). Tratava-se de uma pessoa inteligente, que tinha tudo para subir na carreira, havia passado por 7 entrevistas durante seu processo de recrutamento, e não fora possível notar nada anormal em seu comportamento. O funcionário recebeu várias chances de contar a verdade e de arrepender-se antes do gestor tomar a decisão de demití-lo. “Mas ela não quis ajuda. Aí eu não tenho como ajudar. Pra mim funciona assim, as pessoas tem que querer se ajudar” (E5E1, informação verbal, 13/11/2014). Segundo E5E1, foi um caso atípico, pois a pessoa:

[...] trabalhava bem, seu relacionamento interno era espetacular, criou uma empatia com o grupo muito rapidamente, ia super bem, só elogios! Fazia coisas que pessoas demoravam uma semana para fazer, fazia em 15 minutos, porque tinha facilidade com o tema, escrevia super bem [...] Nunca tive uma pessoa que fazia tão rápido e tão bem quanto essa pessoa. Tá? Só que daí foi uma questão de caráter. E como gestor, eu sou extremamente flexível, extremamente flexível. É que não foi um único dia, foram vááários meses, inclusive. E era tudo uma invenção. (E5E1, informação verbal, 13/11/2014).

A seguinte frase resume sua decisão: “Eu não conseguiria conviver num ambiente de trabalho com uma pessoa que demonstrou quebra de confiança e que não quer ser ajudada” (E5E1, informação verbal, 13/11/2014).

Na opinião de E6E1, a **confiança** é importantíssima em um funcionário, sendo que em alguns cargos ela se faz mais importante do que em outros (em

posições onde a tarefa é operacional e a pessoa não almeja uma outra função o critério tem mais peso). A gestora afirma já ter demitido por quebra de **confiança** (relacionadas à atitude e à ética). E8E1 considera a **confiança** além do aspecto ético, é algo que abrange o operacional. Se a pessoa compromete-se dizendo que é capaz de realizar uma determinada tarefa, espera-se que ela a entregue de acordo com o que se comprometeu. Da mesma forma, se ela disser que já tentou mas não há jeito de realizá-la, o gestor confiará que ela diz a verdade.

A deslealdade é uma das limitações do processo decisório de demissão relacionada à confiança. Certos funcionários demonstram ser de **confiança** diante de seus chefes, mas quando estão fora da empresa eles são os ‘informantes do sindicato’. Um exemplo corriqueiro é quando a equipe combina de trabalhar até mais tarde num determinado dia e, na frente dos colegas o indivíduo desleal concorda com a medida, mas depois a delata ao sindicato. “Sim, a deslealdade, a confiança nele de trabalhar. Então ele se mostra bem comprometido perante a equipe [...] mas lá fora a gente acaba descobrindo que ele é o que entrega, o dedo duro, o Judas. Isso pode atrapalhar” (E3E1, informação verbal, 13/11/2014).

4.3.1.2 Comprometimento

Com relação ao segundo critério no *ranking* do AHP - o **comprometimento** - durante a entrevista, E3E1 afirma considerá-lo o segundo critério mais importante, sendo que E1E2, E4E1 e E8E1 o apontam como um dos mais importantes. A dedicação, sinônimo de comprometimento, é uma das virtudes mais valorizadas nesta empresa, segundo a análise documental. Isto justifica o porquê desse critério ser considerado tão importante pelos gestores em ambas as etapas dessa pesquisa. E5E2 e E7E1 chamam o **comprometimento** de “atitude”, e consideram esta uma qualidade importante. E5E2 define a **atitude** como “a postura tomada pela pessoa perante o trabalho, os desafios e problemas”, é ela que define se é possível contar com determinada pessoa. Se o indivíduo apresentar uma boa atitude o gestor tende a querer ajudá-lo mesmo se ele apresentar dificuldades de desempenho, ou tiver problemas pessoais, ou for muito tímido. E7E1 define este critério como a ‘capacidade de reação’. Para ele, se há um sistema de *feedback* saudável e transparente no time,

e mesmo assim não se percebe capacidade de reação no funcionário, tem-se a impressão de que não falta ‘poder’ ou ‘saber’ ao funcionário, mas sim o ‘querer’. - “Acho que esse fator está relacionado ao tempo de trabalho com a gestão. Não é algo pontual. Não é algo que você consegue através de uma foto, mas através de uma análise de tendência. Isso sim é importante para mim” (E7E1, informação verbal, 20/11/2014). Quando há uma baixa no volume de produção e é necessário demitir funcionários, são justamente os descomprometidos os primeiros a serem escolhidos. E6E1 afirma já ter demitido alguém por falta de **comprometimento** e E7E1 prioriza manter uma pessoa muito comprometida (mesmo que ela não seja a agregadora do time), desde que ela apresente um comportamento dentro da média. Para este gestor, o **comprometimento** está estreitamente ligado à questão da **confiança**: se um funcionário não estiver comprometido com a empresa, não é possível confiar que ele entregará um bom trabalho.

Aqueles [funcionários] que não são agregadores, eu costumo não trabalhar com eles por um bom período, se eu sentir que o resultado não vem. [...] São pessoas que demonstram não querer trabalhar, não querem agregar. [...] De qualquer jeito eu prefiro o comprometido [...] Pra mim é difícil que você tenha confiança em alguém que não dá todo comprometimento que você espera dela. Não vejo como desconectar uma coisa da outra. Eu não teria confiança plena numa pessoa que não demonstra o comprometimento que a gente espera [...] Então é difícil dissociar uma coisa da outra” (E7E1, informação verbal, 20/11/14).

E4E1 avalia que o ser humano costuma adotar uma atitude de “comodismo” após algum tempo exercendo uma dada função. Algumas pessoas se acomodam deixando de apresentar um bom desempenho em algum aspecto do trabalho. No entanto, no que diz respeito às demissões, são justamente os detalhes que fazem a diferença na hora em que surge uma eventual crise. As pessoas acomodadas são as primeiras a serem desligadas.

É legal quando você contrata. Quando contrata é tudo festa, é prazeroso, é trabalhoso mas é mais fácil, você pode fazer exigências, todo mundo no começo vai bem e tal. Passa um tempo as pessoas vão se acomodando, vão se acomodando, vão se acostumando, já está na empresa, acha que já está confortável, que está seguro, relaxa um pouco. Mas tem várias diferenças de percepção de comportamento que vão fazendo diferença se por acaso tiver que fazer demissões. Uns mais sutis, outros mais escandalosos [...] (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

Na opinião de E1E1, as demissões ocorrem por três razões: **competências**, questões **comportamentais**, ou por **falta de trabalho** (quando o volume de produção é reduzido). Quando uma área de competências é movida para outro país, por exemplo, é preciso remanejar um turno inteiro de alguma forma, ou então demitir (essas são as chamadas demandas de negócio). A demissão é tratada pela Empresa 1 como algo muito sério e que deve ser evitado ao máximo, pois há o custo empresarial alto (para efetivá-la), além do custo emocional para quem é demitido. Segundo E1E1, demitir também significa que os gestores não foram bons o suficiente para permitir que a empresa funcionasse com tranquilidade.

4.3.1.3 Histórico de desempenho

O terceiro critério elencado no AHP foi o **histórico de desempenho**. Para E8E1, um bom histórico passado não tem muito peso na hora de avaliar um funcionário, caso seu desempenho venha caindo continuamente. O mais importante é o desempenho atual. Um exemplo dado pelo gestor para ilustrar esse aspecto é o da marca de telefones Nokia, era um sucesso no passado, mas hoje está praticamente extinta. Em lugar dela, as pessoas têm dado preferência às marcas Samsung e Iphone, sendo que na década passada o Iphone nem sequer existia, ou seja, o histórico passado não tem importância se o desempenho atual não for suficiente.

Segundo E8E1, quando há uma queda no desempenho de um funcionário, ele é alertado e lhe é concedido um período de aproximadamente 4 meses para se recuperar. Após isto, o gestor se reúne com o subordinado a fim de verificar seus níveis de performance. Apesar do histórico de desempenho passado não ser considerado importante (isoladamente) num funcionário, se alguém vem apresentando uma boa performance e de repente erra, as demissões não são imediatas, sempre tenta-se recuperar a pessoa. “Então você não pode demitir de imediato. Aí vale o histórico: ‘Fulano, veja bem, você avaliou ele como excelente profissional até ontem. Você não pode demitir ele agora’- Não faz sentido”. (E8E1, informação verbal, 20/11/2014). O processo de recuperação do profissional [HDI] é acompanhado de perto, e dura de 6 meses a 1 ano. Nesse processo, a pessoa pode ser enquadrada em uma das três categorias: (1) “melhoria” – quando o funcionário

recebe um *feedback* de que precisa melhorar, e persegue esse alvo; (2) “mudança de função” – quando procura-se uma nova área para ele atuar dentro da empresa (desde que haja vaga disponível) - nesse caso, o processo [HDI] termina automaticamente após a transferência de área ser concluída; (3) “saída” – se nenhuma das alternativas anteriores funcionar, ele é demitido. Todavia, erros gravíssimos podem levar à demissão sumária: “Não quer dizer que você vem acertando e você vai continuar acertando. Pode ser que você erre amanhã e você seja demitido depois de amanhã. Você pode cometer um erro gravíssimo e a empresa dizer: ‘desculpe, mas não posso deixar você aqui dentro da empresa’” (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

Na opinião de E8E1, o **histórico de desempenho** não é suficiente se a pessoa não demonstrar ética profissional, outro valor da empresa. Mesmo que um funcionário venha entregando sempre além do esperado, na hora em que ocorre uma demissão por falta de ética, o gestor não se vê na obrigação de reconhecer todo seu histórico de desempenho, uma vez que havia um contrato pré-estabelecido e seu salário foi devidamente pago em troca de seus serviços. Basear-se naquilo que foi firmado em contrato diminui o *stress* dos líderes e das pessoas quanto às suas reais obrigações, além de que, as pessoas que superaram as expectativas serão reconhecidas de outra maneira, sendo promovidas por exemplo. Contudo, muitas pessoas demitidas por outros motivos (que não o desempenho), acreditam que deveriam ser reconhecidas exclusivamente pelo que executaram.

O cara pode ter um mega dum histórico profissional, pode entregar muito, e ele não ter ética. Aí eu tenho que desligá-lo amanhã. Sem choro nem vela, porque a gente tem uma política de ética, e ele descumpriu essa política, ele tem que ser demitido. Poxa mas e tudo que o cara fez. Pois é, bacana, e ele recebeu por isso. Você entende? Você tem que ter uma certa frieza pra dizer assim, “bacana ele fez tudo isso, e teve um contrato pra fazer tudo isso, teve um acordo”. Eu costumo brincar assim: o emprego, nossos papéis nas empresas, são contratos profissionais, não são contratos amorosos. Às vezes a pessoa fala assim: “poxa, mas e tudo que eu fiz” - isso não é contrato. Isso é uma coisa, é sentimento, isso é amor. (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

E1E2, E3E2, E4E2, E3E1, E6E1 já demitiram pessoas pelo **histórico de desempenho**. “A primeira coisa importante que pode ser um motivo de demissão é o mau desempenho, e o outro é o mau comportamento. É lógico que existe uma série de critérios, mas normalmente são esses dois que são os cativos.” (E3E2, informação verbal, 11/11/2014). E5E1 acredita que a cobrança e o nível de performance deveriam ser diferenciados para pessoas que tem um salário maior: “quanto maior o

crescimento na carreira, e por consequência remuneração, deveria haver um nível de entrega diferente dos demais” (E5E1, informação verbal, 13/11/2014). Para decidir sobre uma demissão, ele procura mesclar os critérios **histórico de desempenho e situação pessoal** (por exemplo: verificar se a esposa do funcionário em questão também está empregada, se a família possui plano de saúde ou se a pessoa está perto de aposentar-se). Tal preocupação revela que o valor “respeito para com o próximo” dessa organização, vem sendo considerado por este gestor.

Para E7E1, o **histórico de desempenho** é “produto” da **confiança**. “Se não há uma confiança mútua, uma dedicação suficiente para que essa pessoa se sinta a vontade para entregar o seu máximo potencial, o histórico de desempenho mostra isso” (E7E1, informação verbal, 20/11/2014). E3E1 e E7E1 analisam o histórico de desempenho em primeiro lugar numa decisão de demissão, conforme se pode atestar pela sua fala: “O primeiro critério para mim é desempenho, [...] como a pessoa está desempenhando. [...] se há baixo comprometimento, a gente percebe no histórico. Ele é onde o sintoma aparece” (E3E1, informação verbal, 13/11/2014). Assim como E7E1, o E8E1 considera o **desempenho** importantíssimo, uma condição primordial para alguém crescer na carreira. Para ele, se a pessoa estiver dando sinais de que não está cumprindo com as suas obrigações no trabalho, promovê-la seria tomar uma decisão inconsequente. “Pra mim tem que ter performance e confiança. [...] Eu jamais vou te dar uma oportunidade se você tem baixa performance.” (E8E1, informação verbal, 20/11/2014). O desempenho e o comprometimento são também os critérios mais cotados numa possível demissão em massa, segundo E7E1, E3E1 e E4E1:

Primeiro seria o histórico de desempenho por considerar que o desempenho é, abrange, comportamento, abrange uma série desses outros conceitos aqui, e quando a gente fala histórico de desempenho a gente tá falando de todo, de todo indivíduo, do comportamento e também do resultado técnico, do resultado prático da função. [...] Apoiar-se num só dos fatores é uma condição de risco pra gestão, porque você pode estar dando muita ênfase pra um ou outro critério e deixando de ver os demais. Por isso que a minha tendência é de escolher o histórico de desempenho, considerando uma gama maior de informações, uma gama maior de base para tomar essa decisão. Não pode se basear num ou outro critério. Então o histórico representa melhor isso que eu quero dizer. (E7E1, informação verbal, 20/11/2014).

Mas aí é uma redução necessária [...] tem que seguir os mesmos critérios [...] você tem que fazer uma gestão para reduzir. Então, o primeiro critério para mim é desempenho, como a pessoa está desempenhando. O outro é comprometimento. Depois, se não cair nesses dois, aí você considera a situação financeira. Às vezes uma pessoa está aposentada, mas nunca um aposentado para mim tem preferência em relação a outro que apresenta

desempenho. O desempenho é preferencial, porque pessoas aposentadas mais velhas desempenham tão bem quanto novas. [...] Os critérios... tenta usar os mesmos critérios. Primeiro o desempenho, comprometimento. Aí talvez tenha alguma situação, onde você vai mais pro lado pessoal, se já tem algum aposentado, às vezes o marido ou uma esposa que não trabalhe, aí tenta ir mais por esses critérios, pra tentar afetar menos a parte social da família. Mas tenta sempre ranquear pelo desempenho e achar outro que seja menos doloroso, porque você está cortando gente que normalmente você não cortaria, que não demitiria. Esse acho que é o mais doloroso e é uma galera. E daí cria um clima ruim dentro da empresa, porque a gente sabe: tal dia vem o facão. [...] E você tenta evitar critérios maiores de salários, tenta pelo desempenho, não ver a pessoa pelo salário, mas pela entrega, pelo desempenho. Raramente por salário, sempre por performance. Em outros lugares que eu trabalhei era pelo salário, tem que cortar X, pega os maiores, aqui eu nunca fiz um desligamento usando por referência o valor salarial. Sempre performance, comprometimento. (E3E1, informação verbal, 13/11/2014).

Aí os critérios continuam sendo os mesmos, questões de comportamento, performance, entrega e tudo mais, mas aí você vai tendo que apertar cada vez mais os critérios, talvez numa situação normal você não demitiria, e daí num caso em que você tem que demitir um número de pessoas você vai avançando em nomes que você não tinha a intenção de demitir. Você acaba ficando com as pessoas com uma performance maior ou que te dão um retorno maior em termos de desempenho. [...]Então é muito sutil isso, são detalhes do dia a dia, são posturas, é a questão de comprometimento, é relacionamento, [...] depende da situação, é bem complicado, sabe. Eu já tive casos de pegar e mandar turnos inteiros onde tinha pessoas que eu não gostaria de mandar embora e tive que mandar [...] (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

E7E1 utiliza na área em que atua, um método experimental de avaliação de desempenho um pouco diferente dos demais: o gestor usa um simulador *online* para medir o desempenho dos funcionários. Ele alimenta uma matriz de decisão com 14 critérios onde os potenciais de cada um dos funcionários são mensurados. “São pessoas que são consideradas com mais força do que outras numa eventual necessidade de demissão.” (E7E1, informação verbal, 20/11/2014). Esse sistema ajuda a reduzir a carga subjetiva e fornece evidências de campo que ajudam a tomar uma decisão mais correta e segura, não baseada apenas em impressões, no desempenho de trabalho apresentado nos últimos 90 dias, ou num evento específico. Ela também possibilita que todos da equipe recebam semestralmente um *feedback* preciso sobre o seu comportamento, resultado, entrega e absenteísmo. Os funcionários recebem uma cópia do documento e o gestor fica em posse do original. Nessa avaliação, os próprios funcionários escrevem um compromisso de recuperação, de manutenção ou de melhorias de tendência (conforme o caso). Após dado o *feedback*, os profissionais que não melhoram seu desempenho ou que permanecem em níveis mais baixos em relação aos demais são as pessoas que

serão consideradas para desligamento quando houver uma necessidade. Devido à utilização desse sistema de *feedback*, ao longo do tempo a amplitude das diferenças de performance entre as pessoas diminuiu. Embora na equipe de E7E1 ainda haja pessoas com menor rendimento, essa medida fez com que todos os funcionários estivessem aptos a permanecer em sua equipe.

E7E1 e E8E1 afirmam que normalmente 10% dos profissionais são alta **performance** e 10% são baixa. O restante dos funcionários desempenham dentro do esperado, mas todas as posições oscilam de acordo com o engajamento das pessoas (essa informação também consta no documento oficial da empresa). E8E1 afirma existir um estudo o qual atesta que quando as pessoas de **performance** extremamente alta se convencem de seu potencial, sua performance tende a cair rapidamente e, nesses casos (nas palavras do gestor): “o time atropela”. Já um funcionário *low* performance tem chances de se tornar *high* performance, porque durante o [HDI] ele percebe que pode perder seu emprego e assim passa a se esforçar ao máximo para superar sua condição.

É muito louco de se entender, mas na prática acontece isso mesmo. Por isso tem toda uma administração do *high*, porque subir pra *high* é moleza, agora o problema é você segurar essa posição de *high*, você ficar lá como *high* é muito difícil. Requer muita energia, muito trabalho, muito esforço e dedicação. (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

Permanecer numa posição de *high* performance é muito difícil, segundo E8E1, uma vez que o funcionário deve estar sempre mantendo o padrão de excelência, entregando mais que os outros, indo atrás dos projetos. Uma vez que o período de recuperação de baixa performance é longo (em torno de um ano), profissionais de alta performance podem ficar muito chateados e sentirem-se injustiçados com a situação: seus colegas rendem bem menos e permanecem ali ganhando tanto quanto (ou até mais) do que eles. É frequente o número de casos onde gestores passam a ser cobrados por essa atitude, correndo o risco de perder os profissionais de alto desempenho. Por essa razão, é necessário coordenar a equipe no sentido de manter esses bons profissionais.

O cara de alta performance se enche e fala: - ‘Pô! Entrego um monte, e sou considerado igual o cara que não entrega nada!’ [...] Porque o cara que é alta performance fica vendo o *low* performance por um ano aqui. Entendeu? E a gente como gestor também tem que lidar e dizer: -‘Calma, todo mundo pode passar por isso. A gente pode estar bem hoje e estar mal amanhã’. Então a gente tem que fazer pelos outros o que a gente quer que eles façam por nós.

[E dizer]: - ‘Calma, estou tratando, estou vendo, está em processo de [HDI]...’
 - Só que é longo [o processo], sabe?! (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

O processo decisório de demissão sofre algumas limitações que afetam não só a empresa, mas também a equipe. Mesmo que um funcionário desempenhe mal, essas limitações impedem o gestor de demiti-lo, sendo o convívio com sociedades de classe (representados pelos sindicatos e CIPA) o fator limitante mais citado pelos gestores na questão das demissões. Muitos são os casos onde há envolvimento intencional de funcionários desonestos com essas entidades. A CIPA garante estabilidade irrestrita ao funcionário na empresa enquanto que o sindicato garante uma certa estabilidade, uma vez que a empresa se vê diante da seguinte situação: ou ela suporta o mau desempenho do indivíduo juntamente com todas as suas consequências, ou ela terá de enfrentar problemas judiciais que podem ser ainda piores. A empresa normalmente opta por manter o funcionário, exceto em casos extremos. Por essa razão, em situações de crise econômica, pessoas com boa performance frequentemente precisam ser desligadas em detrimento de outras que, por sua estabilidade, garantem seu lugar na empresa a despeito de sua má performance. Enquanto isso, a equipe remanescente, além de perder os colegas que apresentavam um bom desempenho, fica sobrecarregada necessitando compensar o trabalho daqueles que não o fazem e apesar disso, permanecem. Segundo E4E1, é possível substituir uma pessoa que se afaste por questões de saúde, ausência ou afastamento. No entanto, há casos onde pessoas desonestas buscam outras formas legais de permanecer na empresa, como por exemplo, entrar na CIPA, o que gera estabilidade. Embora o gestor ainda possa dar os *feedbacks* por meio das avaliações, isso impede que ele faça a gestão como deveria ser feita.

Tem pessoas aí que estão há anos já, se preocupando com uma coisa: se garantir em gestões de CIPA, gestão de sindicato. Daí ele entra lá não sei aonde, arruma um problema de saúde pra ficar pendurado em atestado, porque conforme for a questão de saúde, a empresa pode dizer “não, melhor a gente não demitir porque tem o risco de reclusão” tem uma esperteza aí que leva também pro outro lado do trabalho e onde não tem a participação, a colaboração. Tem ausência. E isso irrita a equipe, e também, lógico, o coordenador. O gestor fica numa situação difícil fazendo um meio de campo, sem autoridade pra tomar providência. E aqui na empresa, a gente não demite sumariamente, conforme o sabor do vento, assim, tem que ser feito um trabalho, acho que é certo fazer um trabalho de orientação, de posicionamento, de tentativa de orientar e resgatar até onde a gente vê que não há condição e recurso pra encaminhar isso da melhor forma possível. Mesmo porque, existem casos em que as pessoas realmente mudaram de rumo. Não é fácil, mas é o que deve ser feito. (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

A respeito desse problema, Por causa dessas questões legais que precisam ser cumpridas, E6E1 afirma que, em situações onde é necessário demitir uma grande quantidade de pessoas, nem sempre são as pessoas de baixa performance que saem. Por causa desses impedimentos, às vezes é necessário desligar as pessoas que desempenham bem em detrimento daquelas que desempenham mal. Segundo a gestora, há muitas pessoas que se estabilizam na empresa dessa forma.

Tem muito disso. O sindicato, a CIPA, o que engravida, o que na época de redução ou problema, em que a empresa começa a dar sinais de que vai reduzir o volume vai ao médico, começa a fazer um monte de exames, planeja fazer uma cirurgia [...] Olha, o que a gente percebe é que os dirigentes, aqueles oficiais, têm uma estabilidade, e por uma questão até política, a empresa acaba evitando desligar aqueles que estão ligados ao sindicato, mesmo que não tenham estabilidade, para não dar confusão pro lado dela. E daí o sindicato vem e pára a fábrica, enfim, alguns tem estabilidade e outros não. Mas daí fica aquela coisa, ninguém sabe quais deles têm estabilidade e quais não tem. Mas a empresa já desligou pessoas ligadas ao sindicato. Deu bastante trabalho, mas já fez, já fez. (E6E1, informação verbal, 13/11/2014).

4.3.1.4 Relacionamento interpessoal

O quarto critério considerado no ranking do AHP é o **relacionamento interpessoal**. Na opinião de E1E1, ele é o principal critério utilizado para demitir na Empresa 1: “A gente costuma dizer que nós contratamos as pessoas por suas competências e demitimos por seu **comportamento**” (E1E1, informação verbal, 10/11/2014). Uma vez que nessa empresa o processo formal de admissão é bastante rigoroso (a pessoa é entrevistada por psicólogos e passa por várias análises técnicas), entende-se que quem é contratado possui as competências técnicas necessárias. Logo, os problemas que surgem e que levam à demissão devem-se às atitudes conflitantes no grupo (salvo poucas exceções). Pessoas que não agregam valor, ou não são proativas ou geram conflitos são difíceis de serem recuperadas.

O segundo principal motivo de uma demissão ocorrer na opinião de E1E1 (o qual também está relacionado ao comportamento de certos indivíduos frente aos demais colegas), é quando eles sentem-se vítimas do ambiente, perseguidos pela equipe e não se percebem nessa condição. Nessas situações torna-se difícil resgatá-los e adequá-los à equipe, mas caso eles apresentem potencial de auto-recuperação,

investe-se neles a fim de corrigir seus rumos. E5E1 complementa esta idéia ao afirmar não ser suficiente uma pessoa apresentar um excelente desempenho se ao mesmo tempo ela “destruir” a equipe. “Se eu tenho que reduzir uma pessoa, mesmo que seja meu melhor jogador, só que ele não consegue trabalhar com o time, pode ser, na minha avaliação, um dos critérios mais importantes pra escolher”. (E5E1, informação verbal, 13/11/2014).

E2E1 concorda com E1E1 e E5E1 quando afirma que a forma como ele atinge o resultado é a questão principal a ser analisada em um funcionário, isto é, como ele se relaciona com os colegas, superiores e subordinados e se ele demonstra ética ao perseguir os objetivos da empresa. “Por exemplo, você pode atingir um resultado de vendas não sendo ético. Você pode atingir um resultado de logística não sendo ético [...] Isso é muito importante. É o modo como você coordena uma equipe, isso faz toda diferença” (E2E1, informação verbal, 13/11/2014). O gestor relata casos em que gestores trouxeram muita insatisfação para o grupo enquanto conduziam o processo. A equipe não apreciou a forma como eles se relacionavam com os demais, embora eles não tenham sido anti-éticos.

E4E1 relata a importância de antecipar o *feedback* ao funcionário de maneira clara e honesta quando ele vem causando problemas e precisa mudar. Embora a tendência das pessoas é a de achar que o problema é devido ao seu desempenho técnico ou operacional, na maioria das vezes, o problema é comportamental. Segundo ele, não é tarefa fácil trabalhar com isso e mostrar os problemas de comportamento. Por meio de sua experiência ele aprendeu a importância de não perder as oportunidades de mostrar as questões comportamentais (tanto as positivas quanto as negativas) assim que elas acontecerem. “Porque as pessoas também precisam saber quando elas estão indo bem na questão de comportamento” (E4E1, informação verbal, 11/11/2014). Para ele, as pessoas têm dificuldade de elogiar o trabalho bem feito, uma vez que não foram treinadas para reconhecer e parabenizar as demais. “Quando é uma atitude boa, ou uma postura, um comportamento adequado, dificilmente a gente elogia, não fomos treinados para elogiar, para dar os parabéns. Normalmente passa batido” (E4E1, informação verbal, 11/11/2014). Da mesma forma, o gestor acha difícil as pessoas darem um *feedback* negativo, no entanto, não é no momento em que a pessoa está recebendo a demissão que ela efetivamente está sendo demitida. Ela já foi demitida ou promovida em algum momento no passado. Se algo não for feito para resgatar o funcionário ao longo do

percurso, quando chegar o momento de efetivar a demissão, a oportunidade de ajudar o funcionário já terá passado e antes que este momento chegue a pessoa deverá ser informada de que precisa mudar.

[...] obviamente tive experiências de que as pessoas realmente mudaram em função de conversas formais de avaliação de desempenho (até mesmo informais), pessoas que repensaram sua carreira, sua trajetória e seu comportamento, e houve pessoas que não entenderam. Talvez porque eu não tenha sido claro, ou porque não quiseram entender, ou acharam que não estavam erradas [...] Realmente não tiveram uma mudança na performance, não evoluíram. E aí o resultado foi a demissão. (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

Algumas pessoas mudaram de rumo e hoje colhem os benefícios de suas escolhas (elas foram promovidas porque decidiram pensar diferente). A partir de casos como esse, o executivo se vê na obrigação de informar os funcionários (até aqueles que não fazem parte de sua hierarquia de gestão) sobre as situações que podem levá-los a cometer erros ou a sujeitá-los à situações de ridicularização, menosprezo, descrédito profissional e desrespeito. Frequentemente pessoas agem de maneira imprópria, simplesmente por serem principiantes, ou por estarem no início da carreira. Se o gestor não intervir, a pessoa pode cometer um erro básico e sofrer por isto posteriormente. Geralmente quem é novo na empresa desconhece a cultura da mesma, não sabe a forma de agir, aprende com seus próprios erros e tenta 'encurtar o caminho'.

Para dar os *feedbacks*, é preciso ter muito cuidado para que a pessoa não interprete a atitude do gestor como invasiva ou ofensiva, especialmente se ela não fizer parte de sua equipe de gestão. Quando o *feedback* é destinado a algum de seus subordinados, o funcionário costuma interpretar que está recebendo uma bronca. No entanto, E4E1 considera como algo positivo quando o operário não enxerga o *feedback* dessa forma, mas aproveita a informação e procura melhorar sua conduta. "Mas a questão é ser o mais honesto possível, é passar a informação, dar o *feedback* pensando no sucesso do outro, e não simplesmente porque eu não gosto do jeito que ele está fazendo" (E4E1, informação verbal, 11/11/2014). Tal atitude é coerente com uma das virtudes valorizadas pela empresa: a transparência. Em sua visão, E4E1 enxerga essa iniciativa como uma forma de comunicar ao funcionário que tal comportamento não irá levá-lo ao objetivo que ele deseja, à uma promoção ou em alguns casos, à uma efetivação. Muitos entram como empregados temporários e só

enxergam a efetivação, mas depois que são efetivados, começam a aspirar promoções. Essas pessoas estão sempre perguntando “o que eu preciso para ser promovido, o que eu preciso fazer para ser efetivado?” Visualizam a evolução na vida e na carreira, além da questão salarial.

E6E1, E1E2 e E4E1, E5E2 já demitiram pessoas por apresentarem problemas de **relacionamento interpessoal**. Assim como na maioria das outras demissões, essas demissões ocorreram devido a uma série de motivos, dentre eles, mau **desempenho** e mau **comportamento**. E5E2 conta que já demitiu um funcionário de idade mais avançada, o qual era muito experiente mas exercia influência negativa na equipe. “Ele influenciava negativamente, criava hábitos ruins, naqueles que eram mais jovens. Então o cara tinha um conhecimento técnico muito bom, tinha muito tempo de experiência, mas o cara estragava a equipe [...] ele fazia corpo mole, tinha atitudes ruins, usava o tempo do trabalho para fazer outras coisas particulares...” (E5E2, informação verbal, 25/11/2014). Em virtude do exemplo deste funcionário, outros colegas novos que apresentavam um bom comportamento, começaram a adquirir maus hábitos. A situação continuou até tornar-se insustentável, o gestor conversou com outro responsável e tomaram a decisão. Em suma, a demissão ocorreu por conta de seu mau **comportamento** diante da equipe e por quebra de **confiança** em seu trabalho.

Para E4E1 esse é um critério fundamental: “Se a pessoa não tem competência ou habilidade para trabalhar em time ou se relacionar com as pessoas é difícil [...] Para mim é menos complicado trabalhar com **desempenho** do que com **relacionamento**, a parte comportamental” (E4E1, informação verbal, 11/11/2014). Segundo ele, um bom desempenho, experiência profissional e potencial de crescimento são critérios que podem ser conquistados pela pessoa, no entanto, um bom relacionamento não, (ou ela tem ou não tem). A mesma lógica funciona para a **confiança**.

Porque, não é coincidência, mas as pessoas que tem problemas maiores são pessoas que tem problema de relacionamento e não problemas operacionais ou de performance ou com a técnica. Inclusive são as melhores, essas pessoas são boas nessa parte. Elas deixam a desejar na outra parte, que é na relação, na subordinação, na parceria, em somar com os outros, nisso daí elas são mais complicadas. (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

E4E1 relata casos onde foi possível resgatar funcionários que apresentavam problemas trocando-os de área. Em outras situações mais graves, foi necessário fazer uma intervenção mais direta, dar *feedback* para pessoas resistentes, que não aceitavam a informação. Nessas situações não houve saída a não ser desligar. Ele conta ter vivenciado duas situações: na primeira, as pessoas aceitaram seu *feedback*, mas não mudaram o comportamento; na segunda, a pessoa não aceitou o *feedback* – em ambas situações os funcionários foram desligados. E6E1 trabalhou com muitas pessoas que desempenhavam muito bem e não faltavam ao trabalho, mas foram desligadas porque tinham um péssimo relacionamento (o fator principal na opinião dele).

E8E1 considera importante haver alguns pequenos conflitos no **relacionamento interpessoal**, e ter um time heterogêneo, a fim de que cada um contribua dando opiniões diferentes e, assim, busque-se uma boa solução. “Não é legal você ter um time muito unido, muito igualzinho, muito de mão dada. Tem que ter um conflitinho ou outro [...]” (E8E1, informação verbal, 20/11/2014). Se todos concordarem em unísono já com a primeira alternativa, torna-se mais difícil enxergar uma segunda alternativa possivelmente melhor do que a primeira.

[...] Por isso que as empresas forçam muito essa coisa de diversidade, essa coisa de ideias diferentes, pessoas diferentes, culturas diferentes, exatamente para fomentar essas coisas. Mas gerenciar isso não é fácil, porque gera atrito, gera desigualdade, gera mal estar. Gera um monte de coisas. Então não é fácil você fazer essa gestão, mas é importante. Se não, vai todo mundo para um lado. E, ou todo mundo vence ou todo mundo perde. (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

Segundo E8E1, quem normalmente tenta realizar as atividades da maneira mais correta possível nem sempre tem bons relacionamentos com os colegas. Quando seus colegas reclamam que o indivíduo correto está sendo “chato” é porque ele exige qualidade, **comprometimento**, procedimento, documentação, arquivo, processo, histórico, ele preza pelo certo, pela entrega, pela busca de causa/raiz dos problemas. Como gestor, ele acredita que esses são critérios que devem ser avaliados e acrescenta que o gestor deve ter uma visão diferenciada:

Então a liderança é a empresa. É, vamos dizer assim, é a empresa transformada em pessoas. São os líderes. As pessoas são as pessoas que trabalham para essa empresa. Então quando você vai olhar essas pessoas que são mais cricas tem que olhar como empresa. (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

Por mais que o gestor aprecie uma pessoa, se ele precisar demití-la ele o fará. “O gestor está mais com o pé na empresa do que pro lado das pessoas. A gente tem respeito pelas pessoas, a gente tem cuidado por elas, e a gente tem carinho por elas. Mas o nosso papel é zelar pela empresa” (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

4.3.1.5 Potencial de crescimento

O quinto critério no ranking do AHP, o **potencial de crescimento**, é definido por E8E1 da seguinte forma: “o **potencial de crescimento** é onde você vai olhar tuas pessoas, onde você vai colocar pra elas que elas podem fazer ainda mais” (E8E1, informação verbal, 20/11/2014). A respeito desse critério, E7E1 comenta um caso que lhe chamou bastante a atenção: um funcionário foi contratado principalmente porque tinha um grande potencial, tratava-se de um técnico extremamente habilidoso, muito jovem mas que no entanto, por imaturidade, não conseguiu reagir ao sistema de *feedback* e estabilizar-se no trabalho. Ele faltava muito, ia embora no meio do serviço, tinha um comportamento extremamente diferente da média do grupo e acreditava que isso poderia ser compreendido pela empresa. Mesmo depois de muitos *feedbacks* e acompanhamento, ele não percebeu sua situação. Segundo o gestor, ele acreditava que por possuir um potencial técnico muito alto, isto seria suficiente para suprir desvios comportamentais.

Todavia, em suas avaliações de *feedback* ele permanecia nas posições inferiores (em casos como este as avaliações são feitas de imediato e não ao final do semestre). “E comportamentalmente não funcionava, ao mesmo tempo ele não tinha presença, não ficava aqui para poder se desenvolver, demonstrava uma falta de compromisso com o trabalho muito grande, e isso afetava outros indicadores dos 14 critérios [utilizados na avaliação de desempenho que este gestor realiza em seu setor]” (E7E1, informação verbal, 20/11/2014). Quando a empresa precisou fazer uma redução de volume, tomou-se a decisão de demití-lo respeitando os critérios de suporte à tomada de decisão da área. Este funcionário permaneceu apenas um ano e alguns meses na Empresa 1, e quando foi demitido ele compreendeu o motivo porque

já fora alertado por meio dos *feedbacks*. “Essa maneira de fazer deixa a pessoa ciente do que tá acontecendo, ela sabe exatamente que não está performando. Então ele mesmo dizia no finalzinho, ‘eu sei que meu contrato vai ser encerrado’. Ele já sabia, ele já falava isso com naturalidade” (E7E1, informação verbal, 20/11/2014). A questão disciplinar deste funcionário jovem (21 anos) era tão delicada que o pai dele ligou (da cidade onde morava) para o gestor a fim de desabafar sobre o filho. Ele não entendia por que o filho procedia desta maneira e queria mais informações. Segundo E7E1, dificilmente capta-se esse tipo de problema no processo de contratação, mesmo porque, o histórico de uma pessoa jovem assim, é muito curto.

Eu me senti bastante seguro no processo de desligamento. Porque ele estava baseado em critérios que ele conhecia, dos quais ele concordou em participar comigo em contratos verbais a cada seis meses, e recuperar. Ele sabia dos seus baixos níveis de entrega, isso foi confirmado também com a questão do contato com a família. Então não era algo relacionado ao ambiente de trabalho, com os colegas ou com a gestão, era algo particular. Que simplesmente não era o ‘não sabe, não era o não pode’. Era o ‘não quero mesmo’. Não queria. Ele no fundo esperava que isso fosse tolerado, que esses comportamentos fossem tolerados, por conta dele ter o potencial que tinha. E é verdadeiro, um grande potencial técnico, um cara diferente, especial” (E7E1, informação verbal, 20/11/2014).

Ao explicar esse caso, E7E1 reforça a importância de se utilizar vários critérios para decidir sobre uma demissão. Caso ele desse importância somente para o potencial técnico, a análise ficaria ‘descalibrada’ pois ele poderia ser considerado um dos melhores técnicos da área. Assim, o funcionário ficaria numa posição intermediária porque, apesar do comportamento ser muito ruim, ele era tecnicamente muito bom, o que equilibraria o quadro.

Como cada caso é um caso, eu preciso de um suporte como esse, com referências menos empíricas, com referências mais claras de cada um dos critérios das dimensões para tomar uma decisão acertada. Então eu não pude manter alguém com grande potencial, e não gostaria de manter alguém com grande potencial, mas que não é comprometido, que tem um relacionamento interpessoal difícil, é, que não se dedica, que não demonstra vontade de melhorar tendência... Foi curioso, um caso curioso. Diferente. (E7E1, informação verbal, 20/11/2014).

E3E1 também relata que trabalhou com uma pessoa com um **potencial** muito alto, muito além das demandas que eles precisavam na época. A pessoa fazia o trabalho tão bem a ponto do próprio E3E1 sugerir que ela mudasse de área a fim de utilizar todo seu **potencial**. Contudo, após a mudança de área o funcionário não se adaptou e novamente por sugestão do gestor, foi procurar trabalho em outra empresa.

E8E1 ressalta que algumas pessoas desejam cargos maiores por causa do salário, mas não têm o potencial necessário para a nova função. Nesses casos, é melhor mantê-las na posição em que estão, onde elas apresentam um bom desempenho, para não haja o risco de elas perderem suas funções atuais e não se adaptarem nos novos cargos.

O fulano é *high* performance porque ele está numa posição onde ele faz exatamente o que ele tem que fazer. E ele está super feliz e motivado. Por isso que ele está numa posição *high*. Se mudar a posição você pode destruir, perder a pessoa. Você perde a posição nova e perde a posição velha. Você perde duas posições! Então às vezes você não mexe no *high*. (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

Além disso, quanto mais alta a posição do cargo na hierarquia organizacional, maiores são as responsabilidades dentro e fora da empresa. Segundo ele, um gestor numa posição de liderança não consegue “desligar” quando sai da empresa, pois ele está envolvido com geração de emprego e com sustentação de famílias, tarefas que exigem muita responsabilidade. Esses aspectos estão relacionados com a **situação pessoal**, já que é necessário analisar não somente o **desempenho** ou o **potencial de crescimento** da pessoa, mas também a sua **situação familiar**. E8E1 considera a demissão “ideal” aquela que contempla todos esses critérios, mas infelizmente, ela nem sempre acontece. “Por isso o desempenho, acho que ele por si só ele não pode ser olhado de forma isolada tá. Pra algumas coisas ele é extremamente importante, pra outras não” (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

4.3.1.6 Experiência profissional

O sexto critério elencado no AHP foi **experiência profissional**. E6E1 comenta que a experiência passa a ser importante dependendo do objetivo profissional da pessoa. Há funcionários operacionais que são montadores, operadores ou soldadores e querem continuar nessas mesmas funções. Nos casos onde a pessoa está contente com sua posição, a **experiência profissional** tem importância moderada. Para E8E1, ela é um critério irrelevante no processo de demissão, sendo considerada relevante apenas numa situação onde, por exemplo,

disponibiliza-se uma nova vaga de coordenação no setor. Nesse caso, a **experiência profissional** do candidato será avaliada, naturalmente o candidato com mais experiência na área terá prioridade em detrimento do candidato inexperiente. E7E1 não considera a **experiência profissional** um forte motivador para decidir quem será demitido, e E5E1 concorda com essa ideia: “eu já tive várias experiências, eu prefiro um time comprometido, que às vezes não tem tanta **experiência profissional**, mas consegue entregar trabalhando como equipe” (E5E1, informação verbal, 13/11/2014).

4.3.1.7 Situação pessoal

O sétimo critério no ranking do AHP foi a **situação pessoal**. Para o E1E1, a **situação pessoal** está vinculada à **confiança** e ao **respeito** (um dos valores da Empresa 1). “Você não consegue relações de respeito com pessoas que você não tenha relação de confiança. A empresa tem três valores e um deles é respeito pelas pessoas. Por isso respeito é um critério importante. Por isso você vê que na pontuação a condição familiar também é um critério importante.” (E1E1, informação verbal, 10/11/2014).

Na Empresa 1 a **situação pessoal** também pode influenciar no desligamento quando um funcionário está endividado e precisa arrecadar recursos financeiros, ou quando um funcionário compromete seu trabalho dentro da empresa porque precisa atender ligações de credores. Devido à essas preocupações pessoais, sua performance automaticamente declina. A empresa busca meios de ajudar um profissional assim a priorizar o trabalho ao invés das dívidas, oferecendo assistência social, e em casos excepcionais, viabilizando um financiamento.

Houve um caso de situação pessoal, onde ele estava muito comprometido em dívidas e isso estava atrapalhando a situação dele dentro da empresa. Não foi o caso de um desligamento, mas foi um outro *coach*, ele teve que trabalhar com ele e daí conseguiu uma outra forma para amenizar [...] Mas isso comprometia muito a performance dele. A preocupação e muito tempo no telefone se justificando para os credores dele. Eu nunca tinha visto um caso desses. Mas era sério, era forte, ele tinha uma esposa, ela gastava muito mais do que... (risos) ele não sabia dizer não. (E3E1, informação verbal, 13/11/2014).

De acordo com a entrevista concedida por E3E1, a **situação pessoal** (sua situação financeira, se é aposentado ou não) é o terceiro quesito a ser analisado na demissão, antes dela, são analisados o **desempenho** e o **comprometimento** do indivíduo. E4E1 confirma a importância da **situação pessoal**: “[...] a gente sempre leva [em conta] essa situação social do indivíduo, o impacto da demissão na questão social dele, da família [...]” (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

Então leva em consideração por exemplo, a situação pessoal, se está casado, não está, se acabou de ter filho, ou não tem, a esposa está trabalhando, se a esposa acabou de ser desligada, sabe?! Também já tive uma situação dessa, depois tinha também uma situação de crise, depois vai desligar, poxa vida, com dois filhos vai ficar complicado. Mas eu não sou favorável, inclusive eu não recomendo pras áreas, que a decisão seja só por isso – ‘então, vamos pegar os jovens solteiros’ - isso eu não faço em minha equipe e eu não recomendaria pras outras. É, jovem, às vezes ainda mora com o pai, ou pode retornar para a casa do pai, não tem ainda uma necessidade grande. Não é o provedor da família. Eu não recomendo que seja só esse o critério. (E5E1, informação verbal, 13/11/2014).

De acordo com E5E1, diversas circunstâncias pessoais são analisadas na hora de decidir quem será demitido: se a pessoa acaba de se aposentar e já está recebendo uma renda do governo, se ela acaba de comprar uma casa e necessita de renda extra, se trocou de carro, ou se pegou um carnê emprestado e ainda não devolveu o montante à empresa. Cada situação é analisada individualmente, e os gestores dão abertura para as pessoas conversarem sobre suas necessidades particulares com o restante da equipe. No entanto, a **situação pessoal** é sempre analisada em conjunto com o **histórico de desempenho**, a **confiança** (condição *sine qua non* para se trabalhar nesta empresa), e o **engajamento**. Para E5E1 este último está bastante ligado ao **comprometimento**. E8E1 também considera a **situação pessoal** muito conectada ao **comprometimento** e ao **histórico de desempenho**. Se o funcionário que estava desempenhando mal recebe um aviso de que precisa melhorar (e caso contrário ele poderá ser desligado), sua atitude pessoal irá mudar para com a empresa. Caso o funcionário não esteja com vontade de trabalhar naquele dia, (mesmo tratando-se de alguém comprometido), ele não o fará.

E8E1 considera a **situação pessoal** de extrema importância, uma vez que se a pessoa estiver passando por algum um problema particular ela não renderá da mesma forma (os problemas de casa se misturam com os da empresa e vice versa). “É, e eu já li isso em vários lugares ‘não, não pode misturar.’ Tudo bem, esse é o conceito, mas o ser humano não tem uma chavinha pra dizer: ‘agora estou na

empresa, agora não estou mais', então, não tem como." (E8E1, informação verbal, 20/11/2014). É desejável que a pessoa seja madura para separar os problemas pessoais do trabalho, mas caso isso não aconteça, seus problemas afetarão a empresa. Segundo ele, o lado pessoal também influencia na disposição da pessoa em colaborar de forma mais ou menos intensa, pois se ela estiver em boas condições, ela poderá disponibilizar horas extras de trabalho para ajudar o gestor a concluir uma determinada atividade.

Já E6E1 interpreta a **situação pessoal** de duas maneiras diferentes: o absenteísmo e pedidos de licença sem explicação têm bastante peso na hora de demitir, pois são problemas que atrapalham muito a equipe. Já a quantidade de filhos, idade, possibilidade de se recolocar no mercado ou uma eventual aposentadoria não são quesitos tão importantes. E7E1 também não considera a **situação pessoal** um critério muito importante na hora de demitir:

Situação pessoal tem um peso menor pra mim. Acho que dificuldades particulares é difícil a gente mensurar. Pode ser um cenário muito complicado, mas é aquela história do fardo, cada um tem o seu e a gente não pode julgar isso na hora de tomar uma decisão como essa. Então eu não priorizo o desligamento de uma pessoa que não tem filhos porque outra pessoa que tem menor resultados e comprometimento tem filhos. Isso é algo que a gente vê comumente, mas não é a minha maneira de agir (E7E1, informação verbal, 20/11/2014).

E8E1 relata o peso de ser um líder de uma equipe grande, com subordinados que são chefes de família e como a **situação pessoal** destes o afeta enquanto gestor:

Eu estou com 26 pessoas no meu time, são 26 famílias. E se eu simplesmente pego um cara e demito ele errado?! Ele não tem mais dinheiro, ele tem filho, tem mulher, a mulher dele não trabalha, sabe? Você fala "poxa, mas que que eu to fazendo com a vida desse cara?" Eu to cavando um mega dum buraco na vida dele porque ele vai ter que descer e subir de novo. Então assim, tem que ter muito argumento, tem que estar muito claro por que é que tá demitindo aquela pessoa, pra ele olhar e dizer "puxa fulano, você está certo, eu realmente pisei na bola, você me avisou, você me falou, você deixou claro e eu não li, eu não entendi, pisei na bola" - a demissão ideal tem que ser assim. (E8E1, informação verbal, 20/11/2014).

Outras limitações encontradas no processo decisório de demissão referem-se à questão pessoal: se uma pessoa estiver doente, sob tratamento, ou mesmo se ela apresentar problemas com drogas, não é possível demití-la. Esta é uma política da empresa e é uma das razões que leva o RH a analisar cada caso individualmente.

Percebe-se que essa política claramente reflete uma das qualidades valorizadas na empresa: respeito pelo indivíduo. Se ele está passando por uma fase pessoal difícil como no caso de uma doença grave, a empresa aguarda o término do tratamento para então demití-la. Na Empresa 1, há pessoas que chegam a causar problemas e por conta dessa política elas não podem ser demitidas. Muitas vezes a equipe não chega a saber o motivo para um colega com desempenho tão baixo permanecer, frequentemente, ainda ganhando um salário alto.

[...] tem muitas pessoas que a gente gostaria de demitir e não pode. Esse é o mais triste. Pessoas que estão por exemplo, com restrição médica, pessoas que tem restrições legais para ser demitidas. Pessoas que estão com problemas, sei lá, de saúde. Por alguma razão elas estão trazendo algum problema pra empresa e não podem ser demitidas, então você tem uma gestão da pessoa, mas você não tem ela. Ou ela está aqui, mas o desempenho é horrível. Tanto o desempenho de entrega quanto de comportamento. Essa é a pior situação. Você não pode fazer nada. Não pode fazer nada porque a empresa nega pra gente o direito de você desligar, entendeu? Então, isso é um problema. A gente não tem autoridade para desligar fulano, a gente submete a lista ao RH. O RH consulta o jurídico, o departamento de saúde, e eles podem vetar o nome. E daí a gente tem que trabalhar com a pessoa de baixo desempenho, às vezes sem saber por quê. (E4E1, 11/11/2014).

Quando uma pessoa tem uma doença grave ou um problema com drogas, por exemplo, a assistência social revela o motivo ao gestor mas a equipe só será informada se o funcionário doente autorizar. Nesses casos, frequentemente o gestor é pressionado pela equipe para que ocorra a demissão: os colegas (que não sabem da doença) acham injusto um colega de má performance permanecer ali. Essa gestão é difícil para o líder, uma vez que o assunto é confidencial e ele não pode revelar aos demais o motivo da permanência daquele funcionário. Além disso, o grupo fica sobrecarregado, pois precisa compensar o trabalho do indivíduo que não entrega.

A equipe é difícil saber. Só se a pessoa autorizar informar. A equipe não fica sabendo. E daí tem uma pressão da equipe. “Mas e o cara lá? E o cara lá?” Eles cobram de uma forma sutil, sabe? E você não pode chegar lá e dizer “olha não vai ser demitido porque...” mas o cara não ajuda, não colabora, ou não vem trabalhar e tal. E quando vem não produz da mesma forma, não entrega da mesma forma, a gente tem que fazer por ele. Então é uma gestão meio complicada. (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

Religião, crenças, cor e opção sexual também podem constituir problemas durante o processo decisório de demissão, segundo E3E1. Se um funcionário usar

diferenças como essas para agir de forma inapropriada, o trabalho poderá ser comprometido.

[...] Igreja, crenças... A gente respeita todas elas, desde que elas não atrapalhem no dia a dia. Então, eu não tenho problema nenhum, respeitamos todas, preferência sexual a gente respeita, desde que ela não atrapalhe no dia a dia. No trabalho. Isso pode se estender a cor, tudo, não tenho discriminação nenhuma, mas desde que isso não atrapalhe no dia a dia. (E3E1, informação verbal, 13/11/2014).

Quando indagado se já houve algum caso em que algum desses quesitos atrapalhou a performance do funcionário, E3E1 relatou um caso onde o líder de equipe começou a persuadir todo o grupo a aderir à sua religião, sendo que aqueles que recusavam-se a fazê-lo, não era bem aceitos. Foi necessário intervir na situação e tratar com o indivíduo. “Ele não aceitava né, então ele começou a montar a panela dele. Quem trabalhava na equipe dele era só do mesmo grupo, do grupo religioso, devagarzinho ele foi montando...” (E3E1, informação verbal, 13/11/2014).

4.3.1.8 Inteligência, criatividade e contexto de negócio

Além dos critérios identificados no referencial teórico – confiança, comprometimento, histórico de desempenho, relacionamento interpessoal, potencial de crescimento, experiência profissional, situação pessoal - três outros critérios se destacaram nos relatos dos gestores entrevistados – inteligência, criatividade e contexto de negócio. O critério **inteligência** foi citado pelo gestor E3E2, que a definiu como a “capacidade de resolver problemas”. A **criatividade** também foi considerada importante, isto é, “a capacidade de imaginar cenários e gerar soluções”. Uma vez que o mundo está mudando numa velocidade acelerada, se um funcionário apresentar dificuldade demasiada nos quesitos **inteligência** e **criatividade**, eles serão fatores importantes numa análise de demissão. O **contexto de negócio** foi citado como mais um motivo para as demissões, isto é, determinadas posições não são mais interessantes para a organização ou têm um potencial pequeno na agregação de valor, e por isso acabam sendo encerradas. “Então, como é uma área que já está em declínio, um esforço para resgatar e manter essa pessoa é infrutífero, porque a própria organização acaba expelindo essa pessoa. Não exatamente a organização, mas a situação de negócio” (E1E1, informação verbal, 10/11/2014).

As informações obtidas por meio das entrevistas indicam que os critérios mais importantes utilizados pelos gestores em processos decisórios de demissão são a **confiança**, o **comprometimento** e o **histórico de desempenho**. O **relacionamento interpessoal** também recebe importante ênfase, e a **situação pessoal** costuma ser considerada em situações em que os gestores precisam demitir devido à baixa no volume de produção; mesmo assim, ela é sempre considerada em conjunto com outros critérios, principalmente o **comprometimento** e o **histórico de desempenho**. Percebe-se também uma discrepância entre os valores atribuídos a cada critério nas entrevistas: alguns gestores declararam a situação pessoal como sem importância, enquanto outros a consideram muito importante se analisada juntamente com outros critérios. Igualmente com relação ao **relacionamento interpessoal**, apesar de ele ser avaliado como importante para todos os entrevistados, para E1E1 ele é o principal motivo para as demissões, segundo o que ele informou durante a entrevista.

4.3.2 Conjuntura econômica das automobilísticas

Embora o foco dessa pesquisa não seja a conjuntura econômica, ela será abordada brevemente neste item, a fim de contextualizar o leitor sobre essa realidade de grande impacto para as empresas do ramo automobilístico. Conforme comentado na justificativa dessa pesquisa, a situação econômica tem levado muitas empresas a reduzirem expressivamente o seu quadro de pessoal. Em um momento de crise, muitas vezes as automobilísticas recorrem à diversas soluções para manter seus funcionários, alguns exemplos são o *layoff* (quando a atividade produtiva dos funcionários são suspensas por um determinado período de tempo mas eles continuam recebendo seus salários), concessão de férias coletivas e alocações de turno. Quando essas alternativas se mostram insuficientes, as empresas podem recorrer às demissões no intuito de evitar maiores prejuízos. Em outras ocasiões, a própria empresa encontra-se em uma situação financeira desfavorável, e os salários permanecem subindo por força dos contratos coletivos de trabalho. Nesses casos, os critérios para decidir quem será desligado são os mesmos utilizados em uma demissão rotineira, sendo às vezes necessário desligar pessoas que não

desempenham mal. As falas dos entrevistados E1E2, E2E2 e E4E1 comprovam essa sistemática:

Às vezes a pessoa pode ter bons resultados em tudo, mas a questão econômica da empresa te obriga a tomar uma decisão. Às vezes não é nem uma questão comportamental mas uma questão financeira da empresa [...] (E1E2, informação verbal, 23/10/2014).

Tem outras razões para demissão. Uma pessoa faz uma determinada função, e vem fazendo bem, e o salário vai aumentando, seja por dissídio, por outras razões. E aí ela acaba ficando muito cara para a empresa, e existe uma massa salarial. A pessoa até faz bem o trabalho, mas tem esse critério econômico e custa caro para a empresa mantê-la. Aí você tem que escolher uma pessoa para sair, tem sido uma constante demitir por isso. (E2E2, informação verbal, 23/10/2014).

Agora, na operação tem muitos casos que a gente tem que desligar porque tem que fazer, tem que fechar o número em função do balanceamento da mão de obra, sabe.... As demissões acontecem em função do volume de produção que a gente tem para ser feito. Então muitas demissões acontecem porque eu tenho que [...] reduzir um número x de pessoas e esse número é calculado. Aí dependendo da quantidade de pessoas que são cortadas ou devem sair e tal, é possível que você tenha que demitir pessoas que você não gostaria. Isso acontece (E4E1, informação verbal, 11/11/2014).

E4E2 relata um caso onde foi necessário demitir aproximadamente 10% das pessoas que faziam parte da direção no setor de TI exclusivamente por razões econômicas. Segundo ele, o processo foi bem difícil já que a escolha das pessoas demitidas não se deu pelos motivos usuais e sim, exclusivamente por necessidades econômicas. Nessa ocasião, os responsáveis decidiram juntos quem seria demitido, contaram com o apoio do RH, procuraram basear-se nos critérios corretos e tentaram decidir da maneira mais justa possível. E1E1 ressalta que em casos de redução de volume de trabalho, não há outra forma de manter a eficiência da empresa, a não ser demitir. E prezar pela eficiência da organização é uma responsabilidade dos gestores.

Os entrevistados E3E1, E2E2, E4E1, E4E2, E8E1 consideram difícil demitir por causas econômicas, uma vez que é necessário escolher também pessoas que têm um bom desempenho para serem desligadas, além de terem que buscar defeitos muitas vezes inexistentes. Apenas um dos entrevistados (E5E1) considera ser mais fácil demitir em situações assim, já que o gestor se abstém da responsabilidade de decidir “quantos” serão demitidos. As falas de E5E1, E3E1 e E2E2 atestam:

Eu já tive situações onde tive que tomar decisões porque ia reduzir o quadro, tá. E eu posso dizer que por incrível que pareça, fica mais fácil pro gestor,

porque é uma decisão meio que compartilhada com a empresa, uma vez que a empresa já está dizendo, “ó, você tem que reduzir X”. Então veio pra tua área: 1, 2 ou 3. A decisão já foi tomada de 1, 2 ou 3. Aí você só precisa entrar num processo de “quem?” porque o “quantos” já está definido. (E5E1, informação verbal, 13/11/2014).

A demissão em massa é difícil, porque é quando você tem que demitir bastante gente. Você corta bem mais do que aqueles que apresentam falhas de performance, desempenho, ou que tem algum problema, você precisa cortar a carne. Então você tem que tirar pessoas que são boas, que no dia-a-dia você não reduziria, e acho que essa que é a pior, escolher a quantidade de funcionários bons para desligar. Vamos escolher os menos bons entre os bons. Eu acho que essa é a mais dolorosa, porque você tem que tirar 10% ou 20%. Com certeza vai tirar gente boa. (E3E1, informação verbal, 13/11/2014).

Sim, já demiti por critério econômico. Já participei de quatro casos de demissão. É um processo muito desgastante. É sempre difícil, dar um *feedback* negativo para a pessoa. Quando a questão é muito grave é mais fácil. No geral é isso. Quando é por *approach* econômico é mais difícil, você tem que escolher entre pessoas que estão rendendo bem quem será demitido. Aí você tem que achar defeitos nas pessoas para demitir, ficar buscando a parte ruim da pessoa. Eu acho horrível. (E2E2, informação verbal, 23/10/2014).

Há também ocasiões onde a empresa precisa contratar pessoas devido ao aumento no volume de produção. Nesses casos ela dá preferência para recontratar as pessoas que foram desligadas durante o período de baixa produção, o que resulta no fortalecimento da relação de **confiança** entre empresa, gestor e funcionário.

A gente chamou de volta, quando a situação melhorou. As pessoas voltaram. É bem legal esse processo, porque assim, é ruim, porque houve a ruptura dum contrato, que é aquela fase de desconfiança das pessoas, porque até em alguns momentos eu falei: “ó, eu vou precisar, se eu precisar eu vou te convocar de novo”. Mas a pessoa naquela hora não acredita né. Aí passa lá 6 meses, 8 meses, a gente aumentou a produção, chama de volta, e no fim, as pessoas voltam, porque o pessoal tem interesse em voltar pra empresa, pessoas que estão empregadas em outras empresas voltam pra pegar um trabalho aqui, temporário. Aconteceu várias vezes. E acabaram ficando, já estão aí há alguns anos. Esse é um processo legal onde fortalece o nível de confiança, sabe. E o comprometimento. Daí a relação entre a empresa, o gestor e as pessoas fica bem forte. E é uma demonstração de confiança. Eu falei que ia chamar novamente porque eu confiava nele, no trabalho dele, mas a gente estava passando por um momento, estávamos criando, fazendo uma demissão contra nossa vontade para ajuste de volume. Naquele momento ali, a conversa não passa muito de conversa. Mas depois que acontece lá na frente uma convocação “eu gostaria que você tivesse aqui de novo”, muda tudo né. Então a relação só fortalece. Em alguns momentos a gente fez isso [...] mas é um processo que nunca é legal quando há demissão. (E4E1, informação verbal, 11/11/2014)

Como eu trabalhei 10 anos com produção, então assim, são muitos. Tem alguns exemplos com vários motivos. Aqui teve por baixa de produção, teve funcionário que por motivo de baixa foi desligado e depois foi recontratado

porque era um bom funcionário mas tinha contrato temporário. (E6E1, informação verbal, 13/11/2014).

Como é possível observar, segundo o relato dos gestores, muitas demissões são motivadas por motivos econômicos, quando surge uma necessidade de demitir, caso contrário, a empresa corre o risco de obter prejuízos. Os critérios em situações como essa são os mesmos para quaisquer outros tipos de demissão, sendo que pessoas com má performance, baixo comprometimento ou comodismo são as primeiras a serem desligadas. As questões financeiras e pessoais também podem ser analisadas, caso haja empate na análise dos quesitos mais importantes. Para a maioria dos gestores, esse processo de escolha é considerado difícil e desgastante.

Os dados obtidos nesta fase qualitativa trouxeram algumas informações adicionais à literatura pesquisada sobre processo decisório de demissão: a importância dada à criatividade e ao contexto de negócio como critérios de demissão; as chances que os funcionários recebem para recuperar sua performance quando estes vêm apresentando um mau desempenho; as influências que a religião, crenças, cor e opção sexual podem exercer na performance do grupo; as limitações enfrentadas pelas empresas relacionadas às questões pessoais dos funcionários, tais como doença, tratamento, problemas com drogas; a dificuldade de recuperar profissionais que sentem-se vítimas do ambiente; o lado benéfico dos conflitos entre pessoas da mesma equipe; a preocupação em considerar o histórico de desempenho do funcionário quando se está analisando sua situação pessoal; e as diversas medidas tomadas pelas automobilísticas a fim de evitar as demissões nas situações de crise econômica.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram apresentados os resultados da fase quantitativa e da fase qualitativa com relação aos critérios de demissão considerados mais importantes para os 13 gestores. No presente tópico, será feita a análise entre ambas as fases, juntamente com a identificação de conexões entre os dados que emergiram do campo e os referenciais teóricos apresentados no capítulo 2.

Embora na etapa qualitativa não seja possível hierarquizar precisamente a importância dos critérios como na fase quantitativa, foi possível constatar quais deles

foram considerados mais importantes também nessa fase. Como foram feitas três análises (AHP, atribuição de notas e somatório dos votos dos gestores para os critérios mais importantes), para fins de comparação com os resultados qualitativos, optou-se por considerar os resultados do AHP, uma vez que estes demonstram como a decisão do gestor realmente acontece. De todos os resultados obtidos via AHP, foi usada a média geral referente ao Grupo total de gestores da análise quantitativa (AHP) para comparar os resultados qualitativos com os quantitativos.

Comparando a média geral com os relatos das entrevistas qualitativas, percebe-se que os resultados de ambas as análises, no geral, correspondem. Na análise quantitativa o critério mais importante é a **confiança**, seguida do **comprometimento** e do **histórico de desempenho** (que aparecem quase empatados). O **relacionamento interpessoal** também recebe importância relativa na média geral, sendo o **potencial de crescimento** e a **experiência profissional** considerados bem menos importantes, e a **situação pessoal**, irrelevante (ver QUADRO 33).

Igualmente na análise qualitativa, foi possível verificar (pela frequência com que cada critério foi citado pelos entrevistados) que a **confiança** é o critério mais importante, seguida novamente do **comprometimento** e do **histórico de desempenho**. Ao **relacionamento interpessoal** também foi atribuída importância acentuada pelos entrevistados, já o **potencial de crescimento** e a **experiência profissional** não foram considerados critérios expressivos quando das demissões. A **situação pessoal** foi o critério menos conceituado pela maioria dos gestores, sendo ela citada como relevante por apenas quatro dos treze gestores (E1E1, E4E1, E5E1, E8E1). Contudo, quando das decisões de demissão, ela sempre é analisada juntamente com outros critérios, tais como **histórico de desempenho** e **comprometimento**.

Vale ressaltar que os valores atribuídos à **situação pessoal** na média geral do AHP são semelhantes nas duas empresas: 4,6% na Empresa 1 e 4,2% na Empresa 2. Este critério fica em sétimo lugar nos *rankings* de ambas empresas (vide QUADRO 32). Numa comparação com as declarações de valores oficiais das empresas verificou-se o *respeito pelo próximo* (na Empresa 1) e a *solidariedade* (na Empresa 2), são maiores para com a equipe que permanece do que para com a pessoa que está sob análise para demissão.

Comparando ainda as informações coletadas nas entrevistas junto aos gestores da Empresa 1 com os documentos oficiais da mesma, percebe-se que há coerência de valores quanto aos seguintes aspectos: **confiança** - uma vez que este foi o critério considerado mais importante nessa organização; **o respeito ao próximo e zelo pela sociedade** - constatados pela política da empresa, a qual impede a demissão de funcionários com determinados problemas de saúde; **dedicação e comprometimento** - verificados pela análise do AHP, onde o comprometimento (sinônimo de dedicação) recebeu o segundo lugar em importância; **transparência** - comprovada pela maneira com que os gestores fazem suas avaliações de desempenho permeadas de *feedbacks* e de compartilhamento de informações entre gestores e subordinados; **trabalho em equipe** - confirmado pelas decisões feitas em grupo pelos gestores. No entanto, observou-se também que os valores esposados da empresa não estão integralmente sendo praticados pelos seus executivos (ARGYRIS; SCHON, 1974). Isto foi constatado tanto pelas discrepâncias nas notas atribuídas pelos gestores quanto no conjunto de valores retratados pelo AHP. Além disso, notou-se diferença entre os valores esposados e a teoria em uso no que diz respeito ao critério situação pessoal. Embora alguns gestores tenham declarado que a situação pessoal é importante nas entrevistas, ela claramente apareceu como sem importância nas análises quantitativas, reveladas pelo AHP.

Outro ponto observado por meio dos resultados é que há subjetividade no modo como os gestores demitem, pois os critérios mais considerados por estes são subjetivos (confiança, comprometimento e histórico de desempenho – que também pode ser considerado como objetivo), enquanto que os menos considerados são justamente os mais objetivos (experiência profissional e situação pessoal). É possível que este resultado se dê devido a um aspecto cultural das empresas do ramo automobilístico? Nas filiais dessas empresas situadas em outros países (ex. Irã, Japão, Alemanha, Arábia Saudita) os resultados seriam diferentes? Até que ponto isto não é uma realidade de nosso país? Estas são questões que instigam futuras pesquisas.

Na comparação entre os resultados da média geral do *ranking* AHP da Empresa 2 (vide QUADRO 30) com as virtudes e valores considerados importantes por essa organização (baseando-se na análise documental) foi possível identificar congruência de ideias nos seguintes quesitos: **lealdade** - os gestores se mostram leais para com a Empresa 2 (conforme já foi explanado nesse mesmo tópico);

abertura para novas ideias, *feedback* e transparência - foram verificadas nas entrevistas quando os gestores afirmaram passar o *feedback* para seus funcionários de maneira transparente; **comprometimento e confiança** - foram comprovados uma vez que estes critérios foram considerados entre os três mais importantes no *ranking* AHP; e **aplicação das decisões buscando o consenso** - uma vez que os gestores procuram decidir em grupo.

Com relação aos aspectos teóricos levantados nessa pesquisa, observou-se que o processo decisório de demissão das duas empresas acontece em fases, com o envolvimento dos participantes (gestores, RH, sindicato) sem necessariamente seguir uma estrutura organizada. As fases identificadas foram: (1) a constatação das falhas de desempenho de um determinado funcionário (busca pelas causas dos problemas); (2) o desenvolvimento de soluções para que o desempenho do funcionário melhore; (3) a seleção de qual decisão tomar: demitir ou não. Estas fases correspondem, de certa forma, ao modelo de processo decisório proposto por Mintzberg *et al.*, (1976).

De modo geral, as empresas especificam os critérios e as condições para as possíveis demissões e, com base nesses limites os gestores tomam suas decisões. Essa forma de atuar corresponde à duas perspectivas citadas na teoria: racionalidade limitada e política e poder.

Dois limites da racionalidade limitada (apontados por Simon, 1997) foram claramente encontrados nos resultados dessa pesquisa: valores e conhecimento. O primeiro limite (valores), foi captado uma vez que os profissionais entrevistados são influenciados principalmente pelos seus princípios para tomar decisões. Isso é evidenciado pelos resultados discrepantes no que diz respeito aos pesos atribuídos aos diferentes critérios: cada um dos gestores atribui o peso que bem lhe parece quando da tomada de decisão, sendo que não há um pensamento único guiando o seu modo de agir.

Essa pesquisa não levantou dados suficientes para entender o porquê desta aparente falta de homogeneidade. Por esse motivo, surgem algumas questões: Os instrumentos de avaliação contemplam os valores da empresa (expostos em seus documentos oficiais)? A empresa divulgou adequadamente a forma como esses valores devem ser levados à prática por parte de seus gestores? Seria possível afirmar que quando as avaliações são feitas em grupo (como alegou-se ocorrer em ambas empresas) os resultados tenderiam a se homogeneizar? Como isto não ocorre, é possível que seja porque os gestores entrevistados pertençam a diferentes setores,

e que estes discutam as questões apenas com seus pares mais próximos? Seria possível treinar os gestores para seguirem os mesmos critérios ainda que em setores diferentes? Essa discrepância também ocorre na matriz e outras filiais ao redor do mundo?

Dentro da mesma limitação, notou-se também, que seus valores morais os impelem a beneficiar a empresa (e a equipe remanescente) em primeiro lugar. Um exemplo disso é considerar a **confiança**, o **comprometimento** e o **histórico de desempenho** como os critérios mais importantes e a **situação pessoal** do indivíduo (demitido) como o menos importante. Esse pensamento demonstra lealdade por parte dos gestores para com as empresas onde atuam. O segundo limite da racionalidade limitada foi observado uma vez que os executivos utilizam-se de ferramentas para registrar as informações (ou conhecimento) sobre as capacidades de cada funcionário. Isto é feito por meio de análises de desempenho periódicas. Tal procedimento auxilia os gestores a tomarem suas decisões da forma mais racional e objetiva possível.

Além das limitações descritas na racionalidade limitada, há outras maneiras com as quais os executivos podem ser restringidos, que podem ser legais, judiciais, circunstanciais, humanas, de mercado ou organizacionais (BATEMAN; SNELL, 1998). Como limitações humanas e legais, é possível citar a questão da **situação pessoal**. Na Empresa 1, se o funcionário estiver gravemente doente, sob tratamento, ou mesmo envolvido com drogas, ele não poderá ser demitido, pois o RH consulta tais informações e impede uma possível demissão. Essa maneira de atuar da Empresa 1 demonstra que a política vigente respeita a condição do cidadão com problemas pessoais (algo compatível com as informações encontradas nos documentos oficiais da empresa) impondo essas diretrizes aos gestores.

Pelas entrevistas, foi possível constatar, ainda, que o processo decisório de demissão também segue a perspectiva 'política e poder', uma vez que busca-se a conciliação entre os diversos interesses: empresa x sindicato x funcionário. De acordo com a política vigente na Empresa 1, se um funcionário estiver ligado ao sindicato por exemplo, ele não poderá ser demitido, uma vez que essa entidade de classe exerce poder sobre a empresa. Segundo Child *et al.* (2010), o comportamento político está relacionado com o uso de poder com o objetivo de buscar os próprios interesses. Esse aspecto foi comprovado na Empresa 1, quando funcionários desonestos e que desempenham mal se aproveitam dessa vantagem engajando-se na CIPA ou no

sindicato de propósito, apenas para manterem-se em seus respectivos empregos. A política, também necessária para manejar os conflitos de interesses e as possíveis discórdias entre os grupos envolvidos (MILLER, 2010), foi constatada nos conflitos de interesses e discórdia entre empresa e sindicato, quando este impede que a produção na montadora automobilística continue: por exemplo, quando um funcionário que possui estabilidade junto ao sindicato, é demitido.

Por meio da fase qualitativa dessa pesquisa, foi possível observar algumas atitudes que os gestores tomam quando das decisões de demissão que vêm complementar as conclusões tiradas na fase quantitativa, tais como: nas duas organizações analisadas, as decisões sobre demissões seguem certas práticas que *Campion et al.* (2011) chamam de ‘mais sensatas e racionais’. Em ambas empresas o histórico de desempenho passado é fortemente considerado (e não só o histórico atual); os funcionários recebem chances de melhorar antes de serem demitidos; após as demissões ocorrerem, parte das vagas de trabalho que sobram são destinadas a funcionários que já fazem parte da empresa; há processos de avaliação de desempenho justos, segundo informações fornecidas pelos gestores. No entanto, uma das práticas sugeridas, “fornecer instruções claras aos gerentes quanto aos critérios que devem ser avaliados na demissão de um profissional”, parece não ser utilizada na íntegra, uma vez que não foi possível verificar uma filosofia corporativa única orientando os critérios utilizados nas demissões em cada uma das empresas.

Outros pontos observados nas entrevistas que estão em conformidade com a teoria foram: as empresas arcam com altos custos para demitir (*WATROUS et al.*, 2006); há a necessidade de analisar formalmente o desempenho do profissional antes de optar pela demissão (*WILLIAMS; LIVINGSTONE*, 1994); há um lado benéfico para a organização quando profissionais de baixo desempenho são demitidos (*SCHWAB*, 1991; *WATROUS et al.*, 2006); a empresa enfrenta dificuldades de performance quando ela precisa repor rapidamente um profissional muito experiente que foi demitido (*WATROUS et al.*, 2006); é preferível envolver pessoas com conhecimentos, perspectivas e experiências diferentes na tomada de decisão em grupo e dos demais responsáveis por implementar as decisões [RH] durante o processo decisório [de demissão] (*BATEMAN; SNELL*, 1998); a preferência por demitir pessoas com menor nível de desempenho (*CALDAS*, 2000), que apresentam problemas de relacionamento interpessoal e mau comportamento (*CARSON et al.*, 2011), que inspiram menos confiança (*TZAFRIR; EITAM-MEILIK*, 2005); a importância das

“habilidades sociais” num funcionário, isto é, de ele favorecer o crescimento do grupo trabalhando de forma cooperativa (MORGESON *et al.*, 2005); a importância de se analisar a inteligência do candidato, já que este critério influencia no desempenho do candidato (UPPAL *et al.*, 2014); a busca pelo consenso na tomada de decisão em grupo e, conforme relatado na Empresa 1, as demissões feitas sem basear-se no critério ‘idade’ (CAMPION *et al.*, 2011).

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, serão discutidos quais eram os objetivos dessa pesquisa, como eles foram atingidos e quais as contribuições desse estudo para o meio organizacional e acadêmico.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa - identificar os critérios considerados mais importantes pelos gestores quando do processo decisório de demissão - foi atingido na etapa quantitativa, por meio do método matemático AHP e do *software TransparentChoice*. Nessa etapa, cada gestor fez uma hierarquização individual dos critérios de demissão que lhe eram mais importantes. Conforme demonstrado na discussão dos resultados, os critérios mais importantes para os gestores (segundo a ordem da média aritmética) foram: 1° **confiança**, 2° **comprometimento**, 3° **histórico de desempenho**, 4° **relacionamento interpessoal**, enquanto que os critérios **potencial de crescimento**, **experiência profissional** e **situação pessoal** ficaram em 5°, 6° e 7° lugares respectivamente.

Ainda nessa etapa da pesquisa, foi pedido aos gestores que atribuíssem notas para cada um dos critérios numa planilha no questionário. Na média geral, os critérios considerados mais importantes novamente foram os mesmos quatro, embora dois deles tenham invertido sua ordem: 1° **confiança**, 2° **comprometimento**, 3° **relacionamento interpessoal**, 4° **histórico de desempenho**, enquanto que os critérios **potencial de crescimento**, **experiência profissional** e **situação pessoal** receberam o 5°, 6° e 7° lugares respectivamente (vide QUADRO 33).

Por meio dessas duas análises, verificou-se que, tanto na análise objetiva quanto subjetiva, os critérios mais importantes (de modo geral) são, em primeiro lugar a **confiança** e em segundo lugar o **comprometimento**. O terceiro lugar na média do AHP, destinou-se ao **histórico de desempenho**, mas na atribuição de notas, o terceiro lugar foi para o **relacionamento interpessoal**.

Uma vez que a média aritmética não é a melhor forma de analisar os dados obtidos pelo AHP, ferramenta específica para levantamento de perfis, fez-se uma terceira análise (mais aprofundada), desta vez, analisando o perfil geral dos 13 entrevistados. Para tanto, comparou-se os perfis de todos os gestores no QUADRO 34, onde todos os resultados foram expostos lado a lado. Nessa análise, obteve-se resultados parecidos com os das análises anteriores: a **confiança** foi o critério que recebeu valores mais altos pela maioria dos gestores, em ambas as empresas. Os

critérios mais relevantes em segundo e terceiro lugar foram o **histórico de desempenho** e o **comprometimento** (com suas ordens alternadas nas duas empresas). Por meio dessa verificação também foi possível captar as discrepâncias entre as opiniões dos gestores de uma mesma empresa e constatou-se que, ao que tudo indica, não parece haver uma filosofia corporativa clara que oriente as decisões de demissões por parte dos executivos. Isso ocorre em ambas as empresas, onde, dentro dos limites específicos determinados pelas mesmas, cada gestor segue basicamente sua própria escala de valores quando da efetivação desse tipo de decisão.

Relacionando as três análises, foi possível afirmar com segurança, que a **confiança** é o critério mais importante na opinião dos gestores e que a **situação pessoal** é o de menor importância. Nas três análises o segundo lugar destinou-se ao **comprometimento** (exceto na média geral da Empresa 2, onde ele aparece em terceiro, embora seu valor esteja muito próximo ao segundo com uma pequena diferença de 0,3% no AHP). De modo geral, no conjunto das três análises, o terceiro lugar é disputado pelo **histórico de desempenho** e pelo **relacionamento interpessoal**. Critérios considerados bem menos importantes são: **potencial de crescimento**, **experiência profissional** e por último, considerada praticamente irrelevante segundo as análises quantitativas, a **situação pessoal**.

O segundo objetivo - analisar a consistência entre os resultados obtidos via método AHP e as notas atribuídas pelos gestores aos critérios de demissão - foi alcançado a partir da análise geral dos perfis de decisões dos entrevistados (QUADRO 34), onde foi feita uma comparação do número de gestores que indicaram por meio do método matemático AHP e da atribuição de notas quantas vezes cada um dos critérios foram indicados para o 1º, 2º, 3º e 6º, 7º lugares do *ranking* de importância. Para tanto, somou-se o número de indicações no AHP com relação a cada um dos critérios e comparou-se com a soma das indicações para as mesmas classificações com relação às notas.

Por fim, foi possível captar o grau de congruência entre os resultados das indicações do AHP versus os das notas. Constatou-se um alto grau de congruência entre as duas análises no que diz respeito aos critérios **confiança**, **histórico de desempenho** e **situação pessoal**. Há baixo grau de congruência para os critérios **relacionamento interpessoal** e **experiência profissional**, enquanto que há médio grau de congruência para os critérios **potencial de crescimento** e

comprometimento (vide QUADRO 37). Essa análise revelou que a congruência é apenas parcial entre as ideias objetivas e subjetivas dos gestores.

O objetivo de verificar o alinhamento entre os resultados colhidos via método AHP e os dados coletados por intermédio de entrevistas qualitativas com os gestores foi alcançado comparando-se o *ranking* da média geral do Grupo total (QUADRO 33) com as respostas dos gestores quando das entrevistas. O resultado dessa análise demonstrou que, de modo geral, as informações obtidas na fase qualitativa correspondem às da fase quantitativa, pois observou-se alta coerência entre as respostas. A **confiança** novamente apareceu como o critério mais importante em ambas as fases; o **comprometimento** e o **histórico de desempenho** aparecem praticamente empatados no segundo lugar das duas análises; o **relacionamento interpessoal** recebe peso relativamente alto em ambas as análises, o **potencial de crescimento** foi considerado menos importante; e por último, aparecem a **experiência profissional** e a **situação pessoal**, as quais, de maneira geral, foram consideradas praticamente irrelevantes (salvo em algumas exceções, conforme exposto no item 4.3.1 dessa investigação).

A partir de todas as análises expostas, alcançou-se o último objetivo da pesquisa: averiguar se os gestores das duas automobilísticas apresentam semelhanças nos critérios utilizados durante essa tomada de decisão. Como foi possível observar, a forma dos gestores de ambas empresas para decidir sobre as demissões é bem parecida. A partir de todas as verificações realizadas, de maneira geral, é possível elencar os principais critérios por ordem de importância das duas empresas da seguinte maneira: 1º **confiança**; 2º **comprometimento**; 3º **histórico de desempenho e relacionamento interpessoal** disputando entre si; 4º **potencial de crescimento**; 5º **experiência profissional**; 6º **situação pessoal**.

Conforme exposto, atingiu-se o objetivo principal desta pesquisa: compreender o processo decisório de demissão segundo a perspectiva dos gestores em duas empresas automotivas da Região Metropolitana de Curitiba.

A contribuição principal deste trabalho reside na comprovação de qual é o critério de demissão mais importante na opinião dos gestores entrevistados, isto é, a **confiança**. Esta virtude foi definida por Tzafrir e Dolan (2004) como uma série de ações positivas demonstradas pelos indivíduos, as quais são capazes de inspirar confiança. Algumas dessas atitudes foram descritas por Butler (1991) como: a disponibilidade, competência, consistência, descrição, honestidade, integridade,

lealdade, transparência, promessa, realização e receptividade. No entanto, é importante destacar que, embora a confiança seja o critério principal, as decisões de demissão costumam ser analisadas em conjunto com outros critérios. Além da confiança, os critérios que provavelmente irão determinar quem será demitido (pelos gestores da Empresa 1 e 2) são o comprometimento, o histórico de desempenho e o relacionamento interpessoal.

No campo organizacional, essa investigação poderá ser útil para as empresas pesquisadas tomarem conhecimento de uma visão externa com relação à forma de como os processos de demissão são conduzidos pelos 13 gestores que delas fazem parte. Acredita-se que possa também lhes dar uma espécie de *feedback* quanto aos valores que estão arraigados nos seus executivos, pois a partir dos limites que lhe são impostos, serão estes os valores que orientarão as suas decisões demissionais. Essa contribuição possivelmente poderá servir de auxílio na indicação de melhorias no processo decisório demissional, uma vez que, quanto maior for a compreensão a respeito de um determinado processo, maiores serão as chances de aprimorá-lo (CALDAS, 2000). Os resultados desse trabalho também poderão ser úteis para consulta de outras empresas automobilísticas que eventualmente desejarem melhorar seus processos demissionais, enriquecendo-os com outras experiências e visões, tais como as praticadas pelas Empresas 1 e 2, bem como para empresas que atuam em outros setores, pois os critérios aqui identificados devem ser recorrentes em processos decisórios de demissão, conforme demonstra a literatura. Além disso, como a conjuntura econômica atual do Brasil aponta para uma aceleração dos processos de demissão em vários setores produtivos, faz-se necessário explorar mais os aspectos relacionados ao fenômeno, a fim de encontrar novas alternativas para lidar com o problema.

Para com a comunidade acadêmica, este trabalho contribui elevando o número de estudos sobre processo decisório demissional, atualmente bastante escassos no Brasil. Além de apontar quais são os critérios mais importantes considerados pelos gestores quando das decisões de demissões, este trabalho descreve como este processo acontece; quais são os motivos (internos e externos) que levam os gestores a demitir, explorando os resultados por meio de cálculos matemáticos, entrevistas exploratórias e documentos oficiais das empresas. O cruzamento dessas várias fontes de evidências, juntamente com os diversos tipos de

análises aqui realizadas, poderão servir de embasamento para futuras pesquisas, especialmente quanto àquelas que utilizarem o método AHP.

Uma das limitações dessa pesquisa foi a dificuldade de encontrar empresas que quisessem participar da pesquisa por se tratar de um assunto delicado e que as empresas via de regra querem manter em sigilo. Outra limitação foi a impossibilidade de acessar fisicamente a documentação formal de avaliação dos funcionários, a qual foi apenas relatada e rapidamente mostrada pelos gestores.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se que o método AHP seja aplicado em estudos junto a outras empresas, bem como a realização de entrevistas com gestores que tenham experiência em demissões, a fim de verificar quais os critérios considerados por eles quando demitem. Além disso, sugere-se que mais pesquisas sejam feitas sobre o fenômeno demissões utilizando outras metodologias, dada a escassez de estudos sobre o tema no Brasil e o declínio da situação econômica nacional. Seria possível aplicar a mesma pesquisa com amostras maiores; com mais acuracidade nos instrumentos de avaliação; verificar por que as decisões grupais não foram homogêneas; qual é o efeito da cultura dominante existente no Brasil; qual é o efeito do setor automobilístico nesse tipo de decisões, isto é, como seriam os resultados se essa pesquisa estivesse sendo aplicada junto a empresas de TI, consultoria, ou órgãos públicos; examinar em que grau esses resultados devem-se à cultura das empresas; estudar as relações de poder entre CIPA, sindicato e empresa no Brasil; verificar se a formação profissional dos gestores exerce influência no seu perfil de decisão; aprofundar o estudo sob o aspecto da objetividade versus subjetividade dos critérios conjuntamente com o aspecto teórico dessa questão; e aplicar a mesma pesquisa verificando o que consta nos instrumentos de avaliação formais das empresas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ADKINS, C. L. Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination. **The Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 839-862, 1995.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Measurement antecedents of attractive continuance and normative commitment to the organization, **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALLISSON, G. T. **Essence of Decision**: Explaining the Cuban Missile Crisis. Boston: Little Brown, 1971.

ALVES, A.. Após anos caindo, desemprego pode ter repique em 2015. **Exame**, 21 novembro 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/apos-anos-caindo-taxa-de-desemprego-no-brasil-pode-ter-repique-em-2015-2>> Acesso em: 02/12/2014.

ANDERSON, P. Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 201-222, 1983.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Theory in practice, Increasing Professional Effectiveness**. São Francisco: Jossey-Bass Higher Education Series e The Jossey-Bass Management Series, 1974.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). **Tabelas**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>> Acesso em: 18/02/2015.

APPELBAUM, S.; SIMPSON, R.; SAPIRO, B. The though test of downsizing. **Organizational Dynamics**, p. 68-79, 1987.

ARMSTRONG-STASSEN, M., WAGAR, T. H., CATTANEO, R. J., **Journal of Quality Management**, n.6, p. 211–233, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUTLER, K. J. JR. Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. **Psychological Reports**, v. 53, p. 411- 416, 1983.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS (CAGED). **Portal do trabalho e emprego**. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/casa_japao/caged_historico.asp>. Acesso em: 25/01/2015.

CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**, São Paulo: Atlas, 2000.

CAMERON, K. Strategies for successful organizational downsizing. **Human Resource Management**, v. 33 n. 2, p. 189-211, 1994.

CAMPION, M. A.; GUERRERO, L.; POSTHUMA, R. Reasonable human resource practices for making employee downsizing decisions. **Organizational Dynamics**, v. 40, p. 174-180, 2011.

CARSON, M. A.; SHANOCK, L. R.; HEGGESTAD, E. D.; ANDREW, A. M.; PUGH, S. D.; WALTER, M. The relationship between dysfunctional interpersonal tendencies, derailment potential behavior, and turnover. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 3, p. 291-304, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The Political Aspects of Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) **Handbook of Decision Making**. Chippenham: John Wiley & Sons, p. 105-137, 2010.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. F. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COSTA, J. N. D.; **Levantamento e hierarquização de critérios do processo de tomada de decisão estratégica de marketing**. 129 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

CROSSLAND, C.; CHEN, G. Executive accountability around the world: Sources of cross-national variation in firm performance – CEO dismissal sensitivity **Strategic Organization**, v. 11, n. 78, p. 78-109, 2013.

DAVIES, M. A. P. Using the AHP in marketing decision making. **Journal of Marketing Management**, v. 10 , p. 57-73, 1994.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 17-37, 1992.

ERTUGRUL, M.; KRISHNAN, K. Can CEO dismissals be proactive? **Journal of Corporate Finance**, v. 17, n. 1, p. 134-151, 2011.

FERREIRA, L. A. A.; TOMEI, P. A. *Downsizing* e estresse, **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 50, v. 12, n. 2, 2006.

FREITAS H.; OLIVEIRA M.; SACCOL A. Z. & MOSCAROLA J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, n. 3, p.105-112, 2000.

FREITAS, M. E., Por uma ética na demissão, **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 102-106, 2006.

FLORES, F.; SOLOMON, R. C. Creating trust. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, p. 205–232, 1998.

GINIGER, S.; DISPENZIERI, A.; EISENBERG, J. Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, p. 469–475, 1983.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDMAN, A. Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. **Organizational Dynamics**, v. 40, p. 235-241, 2011.

GOMES, K. G. A. **Um método multicritério para localização de unidade celulares de intendência da FAB**; 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

GRANDZOL, J. R. Improving the Faculty Selection Process in Higher Education: A Case for the Analytic Hierarchy Process. **IR Applications**, v. 6, n. 24, 2005.

HALEBLIAN, J.; RAJAGOPALAN, N. A Cognitive Model of CEO Dismissal: Understanding the Influence of Board Perceptions, Attributions and Efficacy Beliefs. **Journal of Management Studies**, v.43, n. 5, p. 1009-1026, 2006

HAMBRICK, D. C.; MASON, A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S.; CANELLA JR., A. A. Strategic Leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards, **Oxford University Press**, p. 43-163, 2009.

HARCOURT, M.; HANNAY, M.; LAM, H. Distributive Justice, Employment-at-Will and Just-Cause Dismissal. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 2, p. 311-325, 2013.

HARRISON, R.; LOMI, A. **The garbage can model of organizational choice**: looking forward at forty. Emerald Group Publishing Limited, 2012.

HILGER, S.; MANKEL, S.; RICHTER, A. The use and effectiveness of top executive dismissal. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 9-28, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2004. Estimativas 1980-2020. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/indicadoresagro_19962003/tab1s.pdf> Acesso em: 18/02/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2014a. População. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>, Acesso em: 14/05/2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2015b. IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios em 2014. 28 agosto 2014b. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2704>>. Acesso em: 18/02/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2015. População. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm>>. Acesso em 08/02/2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICAMENTE APLICADA (IPEA) DATA Disponível em: www.ipeadata.gov.br, Acesso em 25/08/2013.

IVERSON, R. D.; ZATZICK, C. D. The effects of downsizing on labor productivity: the value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 29-44, 2011.

JACKALL, R. **Moral Mazes: the world of corporate managers**. New York: Oxford University Press, 1988.

JUHDI, N.; PA'WAN, F.; HANSARAM, R. M. S. K., OTHMAN, N. A. HR Practices, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study on Employees in Klang Valley, Malaysia. Recent Researches in Applied Economics. In: WORLD MULTICONFERENCE ON APPLIED ECONOMICS, BUSINESS AND DEVELOPMENT, 3rd, Lasi, Romenia, 2011.

KIERNAN, P.; JELMAYER, R. Brazil's Economy Claws Out of Recession. **The Wall Street Journal**, 28 novembro 2014. Disponível em: <<http://www.wsj.com/articles/brazils-economy-claws-out-of-recession-gdp-up-0-1-on-quarter-1417174556>>. Acesso em: 08/02/2015.

KIRSCHENBAUM, S. S., Influence of experience on information-gathering strategies. **Journal of applied psychology**, v. 77, n. 3, p. 343 -352, 1992.

KOSLOWSKY, M.; WEISBERG, J.; YANIV, E. Ease of movement and sector affiliation as moderators of the organizational and career commitment. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 7, p. 822-839, 2012.

KRAFT, K. The incentive effects of dismissals , efficiency wages , piece-rates and profit-sharing. **The Review of Economics and Statistics**, v. 73, n. 3, 451–459, 1991.

KRISHNAN, X.; MARTIN, R., When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.

LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, 1995.

LERNER, M. Brazilian VW autoworkers strike continues, protesting layoffs. **Blouin News**, 12 janeiro 2015. Disponível em: <<http://blogs.blouinnews.com/blouinbeatbusiness/2015/01/12/brazilian-vw-autoworkers-strike-continues-protesting-layoffs/>>. Acesso em: 04/02/2015.

LEVINTHAL, D.A. From the Ivy tower to the C-suite: garbage can processes and corporate strategic decision making. In: LOMI, A.; HARRINSON, J. R. **The garbage can model of organizational choice: looking forward at forty**. Emerald Books, Research in the Sociology of Organizations, v. 36, p. 349-362, 2012.

LIMA, L.; BERTÃO, N. I. O pilar do emprego começa a ruir - e as demissões batem à porta. **Veja**, 08 fevereiro 2015, Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/o-pilar-do-emprego-comeca-a-ruir-e-as-demissoes-batem-a-porta>> Acesso em: 18/02/2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McDANIEL, A.; SCHMIDT, F.; HUNTER, J. Job experience correlates of job performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, p. 327–330, 1988.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

McDONALD, P. K.; WATERHOUSE, J. M.; KELLNER, A. Sacked! Young Workers Dismissal and the Psychological Contract. In: Stanton, P.; Young, S. (Org.). CONFERENCE OF THE ASSOCIATION OF INDUSTRIAL RELATIONS ACADEMICS OF AUSTRALIA AND NEW ZEALAND, 22nd, 2008, Melbourne. **Workers, Corporations and Community**: Facing Choices for a Sustainable Future. *Melbourne: 2008*.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES FILHO, N. Por que o desemprego continua tão baixo?, **Folha de São Paulo**, 04 janeiro 2015. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/01/1570140-por-que-o-desemprego-continua-tao-baixo.shtml>> Acesso em: 08/02/2015.

MEYER, J. P.; BOBOCEL, D. R.; ALLEN, N. J. Development of organizational commitment during the first year employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influence. **Journal of Management**, v. 17, p. 717–733, 1991.

MILLER, S. The Bradford Studies: Decision Making and Implementation Processes and Performance. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. **Handbook of Decision Making**. John Wiley & Sons, p. 433-449, 2010.

MINTZBERG, H. **Sáfari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of 'unstructured' decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275, 1976.

MIOZZO, J. Economia não anda bem e desemprego vai crescer; quais setores vão sofrer? **InfoMoney**, 20 janeiro 2015. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/carreira/emprego/noticia/3814458/economia-nao-anda-bem-desemprego-vai-crescer-quais-setores-vao> >. Acesso < em 08/02/2015.

MOREIRA, C. Projeção para inflação em 2015 dispara a 6,99% e de expansão do PIB despenca a 0,13%. **Reuters Brasil**, 26 janeiro 2015. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/topNews/idBRKBN0KZ14920150126?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>>. Acesso em: 18/02/2015.

MORGESON, F. P.; REIDER, M. H.; CAMPION, M. A. Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 583-611, 2005.

MOSER, K.; KRAFT, A. Eskalierendes Commitment gegenüber Mitarbeitern: Ein Rahmenmodell. **Gruppendynamik und Organisationsberatung**, v. 39, n. 1, p. 106-125, 2008.

MOTTA, F., C., P.; VASCONCELOS, I., F., G., **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; COELHO, A. L. A. L.; HEIN, N.; Avaliação de desempenho organizacional: a produção científica das ferramentas gerenciais no período de 2000 a 2008. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção,

2010, São Carlos. **Anais**. São Carlos: ENEGEP, 2010.

NEWELL, A. Reasoning, problem solving, and decision processes: The problem space as a fundamental category. In: NICKERSON R. **Attention and Performance VIII**, Psychology Press, p. 693-718, 1980.

NUTT, P. C. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 1, p. 5-16, 2011.

NUTT, P. C. Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use. **Academy of Management Review**, v. 1, p. 84-98, 1976.

NUTT, P. C. Types of Organizational Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 414-450, 1984.

OHANA, M.; MEYER, M. Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. **European Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 441– 454, 2010.

ØSTHUS, S.; MASTEKAASA, A. The impact of downsizing on remaining workers' sickness absence. **Social Science & Medicine**, v. 71, n. 8, p. 1455-1462, 2010.

QUIÑONES, M. A., FORD, K. J., & TEACHOUT, M. S. The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytical review. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 887–910, 1995.

RAINEY, H. G., RONQUILLO, J. C., AVELLANEDA, C. N. The Political Aspects of Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) **Handbook of Decision Making**. Chippenham: John Wiley & Sons, p. 366-367, 2010.

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. Processo Decisório: Produção Acadêmica no Brasil de 2000 a 2011. In.: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6º, 2013, Bento Gonçalves. **Anais**. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013, p. 1-13.

ROUSSEAU, D.; AQUINO, K. Fairness in Implied Contract obligations in job terminations: the role of remedies, social accounts, and the procedure justice. **Human Performance**, v. 6, n. 2, p. 135-149, 1993.

RYNES, S. L.; ORLITZKY, M. O.; BRETZ, R. D. Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends. **Personnel Psychology**, v. 50, p. 309–339, 1997.

SAATY, T. L., Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal Services Sciences**, v.1, n. 1, 2008.

SAATY, T. L. **Método de análise hierárquica**. São Paulo: McGraw- Hill, 1991.

SCHWAB, D. P., Contextual Variables in Employee Performance-Turnover Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 966-975, 1991.

SHAH, P. P. Network destruction: The structural implication of downsizing. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 101-112, 2000.

SILVA, D. M. R. **Aplicação do Método AHP para Avaliação de Projetos Industriais**; 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, C. GM abre programa de demissões em VW, Ford e Renault dão férias coletivas. **Estadão**, 01 outubro 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,gm-abre-programa-de-demissoes-e-vw-ford-e-renault-dao-ferias-coletivas,1569300>>. Acesso em: 02/12/2014.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**: a study of decision making processes in administrative organizations. 4. ed. The Free Press, 1997.

SIMON, H. A. **The Shape of Automation**: for Men and Management. New York: Harper and Row, 1965.

SIPAHI, S.; TIMOR, M. The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications. **Management Decision**. v. 48, p. 775-808, 2010.

STEERS, M. R. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, 1977.

STUMPF, S. A.; DAWLEY, P. K. Predicting voluntary and involuntary turnover using

absenteeism and performance indices. **The Academy of Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 148-163, 1981.

TONELLI, M. J. Demissão: Causas, Efeitos e Alternativas para Empresa e Indivíduo, **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI, C. F.; YEN, Y. F. A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21 n. 3, p. 367-384, 2008.

TYLCSAK, L. **Downsizing sem desastre**: uma abordagem previdente à redução planejada da força de trabalho. Rio de Janeiro: Crisp, 1995.

TZAFRIR, S. S.; DOLAN, S. L. Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. **Management Research**, v. 2, n. 2, p. 115–132, 2004.

TZAFRIR, S. S.; EITAM-MEILIK, M. The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. **Journal of High Technology Management Research**, v. 16, n. 2, p. 193-207, 2005.

UPPAL, N.; MISHRA, S. K.; VOHRA, Prior Related Work Experience and Job Performance: Role of personality, **International Journal of Selection and Assessment**, v. 22, n. 1, 2014.

VARGAS, R. Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process - AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. **PMI Global Congress**. Washington-DC, EUA, 2010.

WALGER, C. D. S.; **Processo decisório estratégico de gestores da área de recursos humanos sob a perspectiva da prática reflexiva**. 114 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Estratégia e Análise Organizacional, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

WANOUS, J. P.; STUMPF, S. A.; BEDROSIAN, H. Job survival of new employees. **Personnel Psychology**, v. 32, n. 4, p. 651-662, 1979.

WATROUS, K.; HUFFMAN, A.; PRITCHARD, R., When Coworkers and Managers Quit: the Effects of Turnover and Shared Values on Performance. **Journal of Business and Psychology**, v. 21, n. 1, p. 103-126, 2006.

WIESERMA, M. Holes at the top: why CEO firings backfire. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12 , 2002.

WILLIAMS, C. R., LIVINGSTONE, L. P. Another Look At the Relationship Between Performance and Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37 n. 2, p. 269–298, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA SOBRE PROCESSO DECISÓRIO DE DEMISSÃO

A confidencialidade das informações prestadas pelos entrevistados será preservada durante toda a pesquisa. Na apresentação dos resultados não haverá, em momento algum, a identificação dos entrevistados, bem como das empresas. O objetivo da presente pesquisa é “Identificar os critérios considerados mais importantes pelos gestores quando do processo decisório de demissão”.

Dados demográficos:

1) Gênero

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2) Idade _____

3) Escolaridade

- ☐ Ensino Fundamental (primeiro grau)
- ☐ Ensino Médio (segundo grau)
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ MBA / Pós-graduação (completo)
- ☐ Mestrado (completo)
- ☐ Doutorado / Pós-doutorado (completo)

4) Tempo de atuação profissional

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos

5) Cargo atual

- ☐ Supervisor
- ☐ Gerente
- ☐ Coordenador

6) Você já foi demitido alguma vez?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7) Você já tomou a decisão de demitir alguém?

- ☐ Sim
- ☐ Não

As definições dos critérios de demissão recorrentes na literatura são:

1. CONFIANÇA: é a convicção acerca da lealdade, ética e credibilidade de um determinado indivíduo. Ela é construída com base nas interações positivas que ocorreram no passado.	
1. HISTÓRICO DE DESEMPENHO: refere-se aos resultados alcançados pelo indivíduo na realização de suas tarefas e atribuições. Compreende questões gerais de desempenho, erros ou imprecisão, atitudes inadequadas, problemas de comunicação do indivíduo.	
2. POTENCIAL DE CRESCIMENTO: está associado às previsões sobre o desempenho futuro do indivíduo, à possibilidade de ele assumir atividades mais complexas e de maior responsabilidade de acordo com suas contribuições.	
4. SITUAÇÃO PESSOAL: compreende as circunstâncias pessoais do indivíduo, questões com familiares ou amigos, quantidade de filhos, situação econômica, absenteísmo sem explicação, problemas de saúde, relacionamentos dentro ou fora do trabalho, pedidos de licença diversos.	
5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: refere-se a capacidade de um indivíduo trabalhar bem em equipe, ou como a relação eficaz entre superiores e subordinados.	
6. COMPROMETIMENTO: é a disposição do indivíduo de se esforçar para que a organização seja beneficiada, aceitando os valores e objetivos organizacionais e manifestando o desejo de se manter como membro da mesma.	
7. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: é o resultado do desenvolvimento e da prática de conhecimentos teóricos, empíricos e sociais adquiridos ao longo do tempo pelo profissional em uma dada ocupação, ou o acúmulo de experiência proveniente do trabalho prévio em outras organizações.	

Inicialmente, será feita uma comparação verbal par a par entre os critérios. Por favor, atribua um peso para cada um dos critérios de acordo com a sua preferência, seguindo uma escala de 1 a 9, onde:

Grau de preferência	Explicação
1- Igual	Os dois critérios tem igual importância na comparação entre si.
2- Fraca	
3- Moderada	Um critério é preferido em relação ao outro de maneira moderada.
4- Moderada (plus)	
5- Forte	Um critério é fortemente preferido em comparação com o outro.
6- Forte (plus)	
7- Muito forte	A preferência por um critério é muito mais forte do que pelo outro.
8- Muito, muito forte	
9- Extremamente forte	Um critério é absolutamente preferível com relação ao outro.

FONTE: SAATY (2008) MODIFICADO PELA AUTORA.

1.
CONFIANÇA

COMPROMETIMENTO



2.
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

SITUAÇÃO PESSOAL



3.
CONFIANÇA

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL



4.
POTENCIAL DE CRESCIMENTO

HISTÓRICO DE DESEMPENHO



5.
HISTÓRICO DE DESEMPENHO

CONFIANÇA



6.
CONFIANÇA

POTENCIAL DE CRESCIMENTO



7.
COMPROMETIMENTO

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



8.
COMPROMETIMENTO

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL



9.
SITUAÇÃO PESSOAL

COMPROMETIMENTO



10.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

SITUAÇÃO PESSOAL



11.
COMPROMETIMENTO

POTENCIAL DE CRESCIMENTO



12.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL



13.
COMPROMETIMENTO

HISTÓRICO DE DESEMPENHO



14.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

HISTÓRICO DE DESEMPENHO



15.
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

POTENCIAL DE CRESCIMENTO



16.
SITUAÇÃO PESSOAL

POTENCIAL DE CRESCIMENTO



17.
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

HISTÓRICO DE DESEMPENHO



18.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

POTENCIAL DE CRESCIMENTO



19.

SITUAÇÃO PESSOAL

HISTÓRICO DE DESEMPENHO



20.

CONFIANÇA

SITUAÇÃO PESSOAL



21. CONFIANÇA

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



Favor dar uma nota de 0 a 10 (onde 0 é sem importância alguma e 10 é o máximo de importância) para os 7 critérios, na página 1. É possível repetir a nota.

Questões:

- 1) Além destes critérios apresentados, há algum critério que você julgue ser importante no processo decisório de demissão?
- 2) Há algum caso de demissão que já tenha ocorrido, onde algum desses critérios foi decisivo para tomar a decisão de demitir?
- 3) Como você conduz o processo de demissão na empresa? (Desde o momento em que verifica-se a necessidade de uma demissão até a forma como é feita a escolha de quais pessoas serão demitidas).
- 4) Há algum caso de demissão específico que você queira relatar?

Agradecemos pela sua participação nessa pesquisa. Caso queira receber os resultados da mesma, pedimos a gentileza de informar seu email:

As pesquisadoras envolvidas com a presente pesquisa estão listadas abaixo, com quem você poderá manter contato pelos telefones ou e-mails indicados:

Raquel Karkle Beltrán, Mestranda do PPGADM-UFPR. (41) 8888-3661 rkarkle@gmail.com

Karina de Déa Roglio, Professora UFPR. (41) 9977-5343 karinaroglio@gmail.com